

cee

CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI

68

## Quels modes de négociation face à des politiques salariales renouvelées ?

---

Décembre  
2011

Nicolas Castel, Noémie Delahaie, Héroïse Petit

Rapport de recherche



# Quels modes de négociation face à des politiques salariales renouvelées ?

NICOLAS CASTEL  
*Centre d'études de l'emploi*

NOÉLIE DELAHAIE  
*Institut de recherches économiques et sociales*

HELOÏSE PETIT  
*CEE, CES (responsable du projet)*

Directeur de publication : Alberto Lopez

ISSN 1629-5684  
ISBN 978-2-11-128672-6

[www.cee-recherche.fr](http://www.cee-recherche.fr)

## **Quels modes de négociation face à des politiques salariales renouvelées ?**

### **RÉSUMÉ**

À partir de l'exploitation statistique de l'enquête *Relations professionnelles et négociations d'entreprise* 2004-2005 (*Reponse*, Dares) et de la réalisation d'entretiens dans les secteurs de la construction automobile et des centres d'appels, ce rapport vise à cerner en quoi le renouvellement des formes de rémunération modifie les enjeux de la négociation salariale.

Pour rendre compte de la diversité et de la complexité des formules salariales, l'analyse propose dans un premier temps une typologie des politiques de rémunération. La référence à celle-ci permet ensuite de mettre en évidence une triple complémentarité entre politiques salariales, négociations d'entreprise et négociations de branche.

La question de l'effectivité des négociations constitue ensuite un second niveau d'analyse. L'étude statistique tend à nuancer l'hypothèse d'un poids prépondérant des négociations locales dans un contexte de renouvellement des formes de rémunération. La branche conserve bien un rôle important : celle-ci semble constituer un filet de sécurité en limitant les inégalités de salaire.

Les études de cas renforcent ces hypothèses et insistent enfin sur le poids de l'enjeu informationnel dans la conduite des négociations salariales, que ce soit au niveau de la branche ou de l'entreprise. Celui-ci passe par la difficile analyse des enjeux économiques mais aussi par la dissociation des négociations pour les salariés cadres et non-cadres.

*Ce rapport est issu d'une convention de recherche entre le CEE et la CFDT (novembre 2009-novembre 2010). Il a reçu le soutien financier de l'IRES et a été réalisé dans le cadre de l'Agence d'objectifs.*

# Sommaire

---

<b>Introduction générale.....</b>	<b>7</b>
<b>Chapitre 1. Un portrait des politiques de rémunération en France.....</b>	<b>9</b>
<b>1. Dynamique des rémunérations au cours des vingt dernières années .....</b>	<b>9</b>
1.1. Les sources statistiques sur les salaires et les rémunérations .....	9
1.2. Les principales tendances de l'évolution des rémunérations.....	10
<b>2. Une typologie des politiques salariales à partir de l'enquête <i>Reponse</i> 2004-2005 .....</b>	<b>12</b>
2.1. Prévalence et diversité des pratiques salariales .....	12
2.2. Première analyse des liens entre les pratiques salariales .....	13
2.3. Six profils types de politiques de rémunération.....	15
<b>3. Appréciations croisées des représentants de la direction, des représentants du personnel et des salariés sur les pratiques salariales .....</b>	<b>23</b>
3.1. Opinions des représentants de la direction et des représentants du personnel.....	23
3.2. Opinions des salariés .....	27
<b>Conclusion d'étape 1 .....</b>	<b>28</b>
<b>Chapitre 2. Quelles complémentarités entre négociation de branche, négociation d'entreprise et politiques salariales ? .....</b>	<b>31</b>
<b>1. Pratiques de la négociation en France en 2004-2005 : quelle articulation entre négociations d'entreprise et de branche ?.....</b>	<b>31</b>
1.1. Différents modes de complémentarité entre branche et entreprises coexistent.....	32
1.2. Une différenciation des thèmes de négociation selon leur niveau .....	35
<b>2. Quelle cohérence entre politiques salariales et pratiques de négociations salariale ? .....</b>	<b>38</b>
<b>3. Quel lien avec les niveaux de salaire et les inégalités salariales au sein de l'établissement ? .....</b>	<b>41</b>
3.1. Qu'est-ce qui influence le niveau des rémunérations ?.....	41
3.2. Qu'est-ce qui influence la dispersion des rémunérations ?.....	43
<b>Conclusion d'étape 2 .....</b>	<b>45</b>
<b>Chapitre 3. Étude de cas : les pratiques salariales chez un constructeur automobile et dans des centres relation-client.....</b>	<b>47</b>
<b>1. Présentation générale des entreprises étudiées.....</b>	<b>47</b>
1.1. Un secteur institutionnalisé : France Auto Groupe et les conventions de la métallurgie .....	50
1.2. Un champ professionnel en devenir : les centres relation-client et la convention "prestataires de services" .....	59
<b>2. Quelles négociations pour quelles rémunérations ? .....</b>	<b>64</b>
2.1. L'enjeu conventionnel.....	64
2.2. L'enjeu organisationnel et informationnel.....	69
2.3. L'enjeu local et individuel.....	78
<b>Conclusion d'étape 3 .....</b>	<b>90</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>93</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>97</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>99</b>

<b>Annexe 1. Structure de la rémunération en 2006 selon les caractéristiques des salariés .....</b>	<b>99</b>
<b>Annexe 2. Heures rémunérées et part des primes dans les salaires annuels totaux en Europe en 2002.....</b>	<b>100</b>
<b>Annexe 3. Principales questions de l'enquête <i>Reponse</i> 2004-2005 utilisées dans l'étude (questionnaire « représentant de la direction »).....</b>	<b>101</b>
<b>Annexe 4. Variables illustratives de la typologie des pratiques salariales .....</b>	<b>105</b>
<b>Annexe 5. Fréquence des négociations salariales et rôle donné à la branche lors de la revalorisation des salaires selon la convention collective de référence .....</b>	<b>107</b>
<b>Annexe 6. Grille d'entretien .....</b>	<b>108</b>
<b>Annexe 7. Exemple d'une grille de compétences FAC : conducteur d'installation emboutissage.....</b>	<b>112</b>



# INTRODUCTION GÉNÉRALE

---

Au cœur des relations sociales en entreprise, la négociation salariale est porteuse d'une symbolique forte dans les représentations des acteurs. L'enquête *Reponse* 2004-2005 en donne une illustration lorsqu'elle interroge les représentants du personnel ou de la direction sur l'impact de la négociation d'entreprise sur la décision finale en matière de revalorisation des salaires. Cela n'étonnera personne, les avis sont partagés : près de 70 % des représentants de la direction considèrent que la décision de la direction sur les salaires n'aurait pas été différente sans la négociation, alors qu'ils sont moins de 50 % parmi les représentants du personnel. Le décalage entre ces points de vue traduit à la fois la subjectivité de chacune des parties dans l'évaluation d'un montant donné et un phénomène psychologique de reconstruction *ex post* : chacun appréciant un fait révolu dans le sens qui lui est le plus favorable. Ce décalage souligne toutefois l'importance qu'accordent les représentants du personnel aux négociations salariales. De fait, 21 % d'entre eux vont jusqu'à considérer que la décision finale est « très différente » de ce qu'elle aurait été en l'absence de négociation (alors que les directions sont uniquement 4 % à être de cet avis). Les informations issues de l'enquête de terrain menée pour ce rapport renforcent ce constat. S'il est un moment que les salariés attendent avec impatience dans l'entreprise, c'est bien celui de la négociation des rémunérations. Écoutons un délégué syndical de France Auto Constructeur (FAC) : « Ça c'est une négo que les salariés de FAC attendent. C'est la seule, je pense sur l'année qui les intéresse au maximum et là ça parle hein ! » La négociation salariale est aussi un moment privilégié d'échanges avec la base, comme le souligne un délégué syndical de centre d'appel : « [...] ils ont forcément des attentes, c'est le moment aussi où on va plus les solliciter parce qu'on va aller vers eux pour savoir ce qu'ils attendent de nous, ce qu'ils souhaitent négocier. Donc c'est là où on les voit au maximum et puis on les sent derrière nous, parce qu'ils ont de grosses attentes ».

**L'objectif de cette étude est de cerner en quoi le renouvellement des formes de rémunération a modifié les enjeux de la négociation salariale.** Comment négocier sur les salaires dans un contexte marqué par l'individualisation des rémunérations et la multiplication de différentes formes de primes ? Quel est le niveau pertinent de négociation, la branche, l'entreprise, l'établissement ou bien ou le groupe ? Comment ces différents niveaux peuvent-ils s'articuler ?

L'identification des enjeux de la négociation salariale nécessite de mieux comprendre les pratiques salariales, que ce soit en termes de niveau ou de nature même des rémunérations brutes (*i.e.* le salaire de base et les primes ou avantages en nature<sup>1</sup>). Si la question du niveau de la rémunération est centrale, surtout dans un contexte de modération salariale à l'œuvre depuis le début des années 1980, celle relative aux formes de rémunération mérite également une attention particulière. La complexification et la diversification des systèmes salariaux se traduisent par un affaiblissement du mode traditionnel d'augmentation générale des salaires qui caractérisait la relation salariale des Trente Glorieuses. La variété des politiques de rémunération tend alors à déstabiliser les stratégies syndicales précédemment établies. Elle entrave en effet la définition d'objectifs globaux pour l'ensemble des salariés en termes d'augmentation des ressources salariales et, ce faisant, des ressources de la protection sociale, déjà fortement diminuées par les politiques d'exonérations de cotisations sociales et la diffusion des rémunérations hors assiette salariale<sup>2</sup>. C'est bien la question de la mise en cohérence entre politiques salariales en entreprise et pratiques de négociations sur plusieurs niveaux qui est posée.

---

<sup>1</sup>. Voir Brizard (2006) pour plus de précisions sur les décompositions entre salaire de base et salaire net.

<sup>2</sup>. Les dispositifs d'épargne salariale entrent dans ce cadre. Selon un rapport du Conseil des prélèvements obligatoires (2010), les exemptions d'assiette accordées à l'épargne salariale représentent 9 milliards d'euros.

Dans la ligne de travaux récents (Demailly *et alii*, 2010 ; Chaput et Wolff, 2008), l'analyse des formes de rémunération se fait couramment selon deux axes : leur degré d'individualisation et celui de réversibilité (tableau 1).

**Tableau 1. Grille de lecture des modes de rémunérations**

<b>Modes de rémunération</b>	<b>Collectifs</b>	<b>Individuels</b>
<b>Irréversibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentations générales</li> <li>• Primes fixes communes au groupe (13<sup>e</sup> mois, ancienneté, pénibilité...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentations individuelles</li> </ul>
<b>Réversibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primes à la performance collective</li> <li>• Dispositifs d'épargne salariale : intéressement, participation et plan d'épargne entreprise (PEE).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primes à la performance individuelle</li> </ul>

Parmi les modes de rémunération individuelle, nous distinguons les augmentations individuelles de salaire et les primes à la performance individuelle. Selon la théorie des incitations, ces outils répondent au désir des employeurs de motiver individuellement les salariés. Parallèlement, les modes de rémunération réversible regroupent les outils visant l'ajustement de la masse salariale aux variations de leur activité. Entrent dans cette catégorie les dispositifs collectifs d'épargne salariale et les primes liées au rendement collectif ou individuel. C'est bien la notion juridique de réversibilité qui est ici en jeu. Les systèmes de primes collectives, tels que l'intéressement, la participation et l'épargne salariale, ont été particulièrement développés au cours de la dernière décennie. Or, ces trois formes de rémunération sont en capacité de modifier singulièrement la relation salariale en ce sens qu'elles durcissent la dépendance des salariés vis-à-vis de leur entreprise (voir notamment Delahaie, 2010) et qu'elles réaffirment plus généralement la logique rentière (Higelé, Castel, 2009).

Peut-on trouver une cohérence entre pratiques salariales et stratégies de négociations syndicales dans ce contexte ? Nous abordons cette question selon deux angles complémentaires, l'un statistique, l'autre qualitatif sur la base d'entretiens menés au sein du secteur automobile et des centres d'appels. Le premier chapitre propose un portrait des politiques salariales à l'œuvre dans les établissements en France au cours de la période récente. Une typologie illustrant la diversité et la complexité des politiques salariales y est présentée. Le deuxième chapitre précise les enjeux actuels des négociations salariales et discute l'hypothèse d'une cohérence entre politiques salariales et pratiques de négociations. Ce chapitre propose également d'apprécier les enjeux de la négociation « locale » et de branche sur les niveaux et les inégalités de salaire. Enfin, les deux enquêtes monographiques discutent les modalités d'articulation de la politique salariale à la négociation observée sur deux terrains particuliers. Les deux premiers chapitres, fondés sur l'exploitation de l'enquête *Reponse* 2004-2005, sont le fait de Noélie Delahaie et Héloïse Petit, alors que Nicolas Castel est en charge de la partie monographique.

## Chapitre 1

# UN PORTAIT DES POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION EN FRANCE

---

Identifier les enjeux des politiques de rémunération pour les stratégies de négociations collectives nécessite de dresser dans ce premier chapitre un panorama des pratiques salariales mises en œuvre en France. Comment les établissements construisent-ils leurs politiques de rémunération ? Quels sont les objectifs, en termes de flexibilité de la masse salariale et/ou de motivation du personnel, visés par les politiques salariales ? Sur quelles formes de rémunération, les acteurs sont-ils amenés à négocier ? Quelle légitimité accordent-ils aux diverses pratiques salariales ?

Afin d'apporter quelques éléments de réponse, le panorama des politiques de rémunération est présenté en trois temps. Les principales conclusions de la littérature empirique sont d'abord dégagées. Celles-ci mettent en exergue une tendance à la diversification et à la complexification des politiques de rémunération, marquant une rupture avec la politique salariale traditionnelle qui prévalait en France au début des années 1980 (1.). Partant de ce constat, nous proposons ensuite une typologie des politiques de rémunération à partir de l'enquête *Reponse* 2004-2005 (2.). Enfin, nous apprécions l'influence des profils types de politiques de rémunération sur les opinions des représentants du personnel, des représentants de la direction et des salariés (3.).

## 1. DYNAMIQUE DES RÉMUNÉRATIONS AU COURS DES VINGT DERNIÈRES ANNÉES

Avant d'aborder les principales tendances caractérisant l'évolution des rémunérations depuis le début des années 1990, présentons brièvement les sources statistiques dédiées au thème des salaires et des rémunérations en France.

### 1.1. Les sources statistiques sur les salaires et les rémunérations

Les sources statistiques disponibles sur le champ des salaires en France sont nombreuses et permettent un recul sur plusieurs décennies (voir Brizard, 2006). Si l'on se focalise sur la question des **formes de rémunération**, les sources disponibles sont plus rares. Le système statistique français en propose essentiellement trois : l'*Enquête sur le coût de la main-d'œuvre et la structure des salaires* (ECMOSS, Insee) qui succède à l'*Enquête sur la structure des salaires* (ESS) depuis 2005 ; les différents volets de l'enquête sur l'Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre (*Acemo*, Dares), notamment le volet « Pratiques salariales des entreprises en 2007 » ; et l'enquête *Relations professionnelles et Négociations d'entreprise* (*Reponse*, Dares). Parmi ces trois enquêtes, seules les deux dernières fournissent également des informations sur les **pratiques de négociation** des entreprises. Dans cette étude, nous avons choisi de nous focaliser sur l'enquête *Reponse*. Cette dernière permet en effet de prendre en compte un large spectre de pratiques en cours dans l'établissement (types de contrats engagés, politique de formation, pratiques salariales, organisation du travail, pratiques syndicales, etc.). La confrontation des opinions des différents acteurs sur la situation économique et sociale de l'établissement constitue par ailleurs l'une des originalités de l'enquête. Elle comprend en effet trois séries de questionnaire posé respectivement à un représentant de la direction, un représentant des salariés et plusieurs salariés de l'établissement. Pour une présentation de l'enquête, nous renvoyons à l'encadré 1.

### Encadré 1. Enquête *Reponse*

L'enquête *Relations professionnelles et négociations d'entreprise (Reponse)* de 2004-2005 fournit une photographie de la situation sociale des entreprises en France. Elle a connu deux précédentes éditions en 1992-1993 et en 1998-1999. En 2005, cette enquête est menée auprès d'un échantillon représentatif d'environ 3 000 établissements du secteur privé non agricole en France et employant au moins 20 salariés.

Elle propose de croiser les points de vue des acteurs en interrogeant à la fois un représentant de la direction, un représentant du personnel (lorsqu'il y en a un) et un échantillon de salariés.

Le questionnaire est relativement précis sur la présence et la nature des instances représentatives du personnel, la tenue de négociations et la conclusion d'accord collectif, l'existence de conflits collectifs et la perception du climat social. Ces informations sur la situation sociale de l'établissement sont conjuguées à d'autres relativement complètes sur l'organisation du travail, les pratiques de gestion de l'emploi et de formation, la stratégie concurrentielle de l'entreprise ou encore sur l'identité des détenteurs de son capital.

Le caractère varié des thèmes abordés ainsi que la diversité des interlocuteurs interrogés donnent à cette enquête un format particulier, en en faisant une sorte d'« enquête-monographique ».

Dans cette étude, nous nous appuyons essentiellement sur les données du questionnaire « représentant de la direction », puisqu'il comprend le plus grand nombre de questions, notamment celles sur le contexte structurel et économique de l'établissement, sur les pratiques salariales mises en œuvre et sur le déroulement des négociations. Sauf mention contraire, c'est donc à celui-ci que se réfèrent nos analyses. Insister sur ce questionnaire est d'autant plus intéressant que les représentants de la direction n'ont pas donné suite à nos demandes d'entretien pour les études de cas (cf. chapitre 3.).

## 1.2. Les principales tendances de l'évolution des rémunérations

Depuis le début des années 1990, on assiste à un renouvellement des politiques salariales en France sous l'effet de l'individualisation des rémunérations, de la multiplication des primes et la diffusion de l'épargne salariale (Chaput, Wolff, 2008 ; Demailly, Folques, Naboulet, 2010). Ces transformations sont bien connues mais les dynamiques sous-jacentes sont moins uniformes qu'on ne le croit. Elles marquent une rupture de la relation salariale fordiste<sup>3</sup> qui prévalait durant la période des Trente Glorieuses en France, au profit d'une « hétérogénéité » des pratiques de gestion des rémunérations et de l'emploi (Beffa, Boyer, Touffut, 1999).

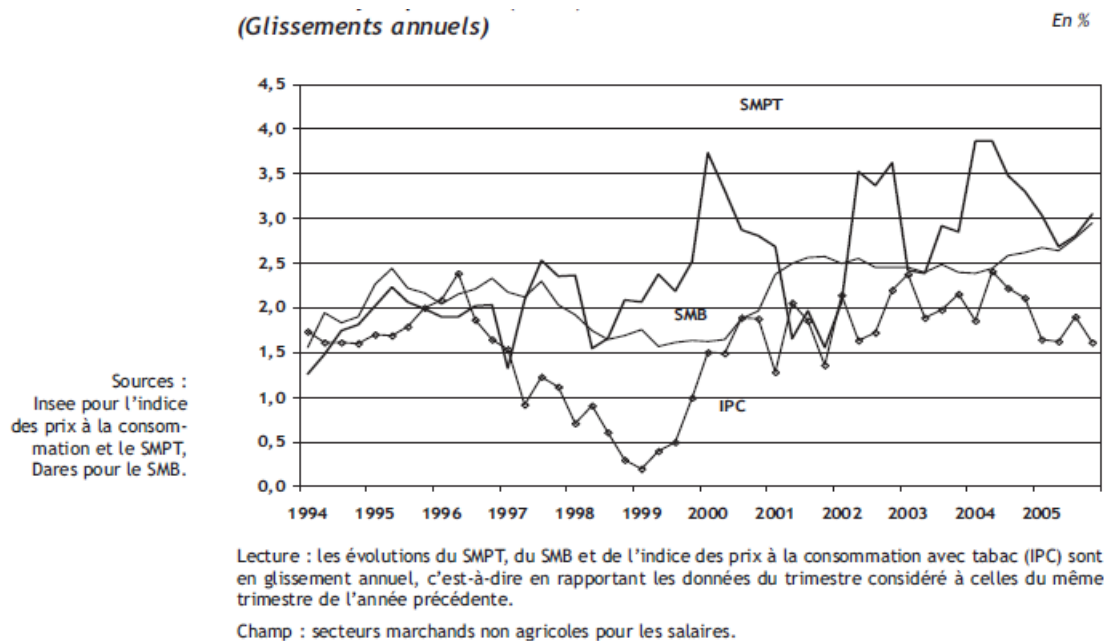
Dans une étude récente, Chaput et Wolff (*ibid.*) proposent une analyse de la **dynamique des pratiques salariales** à partir des trois vagues de l'enquête *Reponse* (*i.e.* 1992-1993, 1998-1999 et 2004-2005). Selon leur étude, quatre profils de politiques salariales doivent être distingués dans les établissements en France : les politiques salariales « réduites », les politiques salariales « collectives », les politiques salariales « individualisées » et les politiques salariales « étendues ». Sur l'ensemble de la période, c'est la politique salariale « étendue » qui connaît un développement fort et constant. Ce profil se caractérise par un usage intensif de tous les outils référencés (augmentations individuelles et générales, primes individuelles et collectives) aussi bien pour les cadres que pour les non-cadres. Alors qu'il concernait un quart des établissements en 1992, ce profil caractérise près de 60 % des établissements en 2004. Symétriquement, le profil de type « réduit » caractérisé par un faible recours aux primes (individuelles ou collectives) et aux augmentations de salaire (générales ou individualisées) a perdu de l'influence dès le début des années 1990 : près de 20 % des établissements développent des pratiques « réduites » en 1992, contre 13,7 % en 2004. Le début des années 2000 est aussi marqué par l'affaiblissement des profils caractérisant les politiques « collectives » ou « individualisées ». Le profil de politique salariale « individualisée » représente moins

<sup>3</sup>. Dans la relation salariale fordiste, la politique salariale repose essentiellement sur l'augmentation générale des salaires.

d'un établissement sur dix en 2004, alors qu'il concernait plus du quart des établissements en 1992. Ce résultat est concordant avec ceux de l'enquête sur l'individualisation des salaires de base montrant l'affaiblissement des pratiques d'individualisation au tournant des années 2000 (Brizard, 2005). Si celles-ci ne sont pas en phase de retrait, elles semblent aujourd'hui beaucoup plus souvent associées à des pratiques collectives variées. Au total, c'est bien la **complexification des pratiques de rémunération** qui est mise en évidence comme changement majeur depuis le début des années 1990.

À ces considérations sur les formes de rémunération, on peut brièvement ajouter quelques éléments sur l'évolution du niveau des rémunérations. Suivant Brizard (2006), il est intéressant de comparer, sur la période 1994-2005, les taux d'évolution annuels de l'inflation, du salaire mensuel de base (SMB) et du salaire moyen par tête<sup>4</sup> (SMPT) (voir graphique 1). Par définition, le SMPT est plus volatile que le SMB. Reste que les années 2000 marquent un tournant en ouvrant la voie à une **période de stabilisation du salaire de base et de variabilité croissante du salaire moyen**. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette modification, notamment le passage aux 35 heures et la période de modération des salaires de base qui s'en est suivie. Une autre explication réside dans les transformations des pratiques de rémunération associées à un accroissement de la part réversible dans les rémunérations.

**Graphique 1. Salaire mensuel de base (SMB), salaire moyen par tête (SMPT) et inflation (IPC)**



Source : Brizard (2006), d'après l'enquête Acemo (Dares) et les données de l'Acoss et de l'Insee pour les SMPT et IPC.

L'Enquête sur le coût de la main-d'œuvre et la structure des salaires (ECMOSS) 2006, menée par l'Insee, permet d'apprécier l'ampleur actuelle de la variabilisation des rémunérations. Selon les derniers résultats de cette enquête (Bignon, Folques, 2009), plus de quatre salariés sur cinq perçoivent une part de salaire réversible (82 % des salariés ont touché des primes ou des compléments de salaires en 2006). En moyenne, les **primes et compléments de salaires représentent 12,4 % de la rémunération**, dont près d'un tiers a un caractère réversible (32 %). La part des primes et compléments change peu d'une CSP à l'autre, mais leur nature est différente : les primes liées à la perfor-

<sup>4</sup>. En plus du salaire de base, il comprend tous les compléments légaux, conventionnels ou attribués à l'initiative de l'employeur, sous forme de commissions, de primes, de rémunération des heures supplémentaires, de gratifications et d'avantages en nature.

mance individuelle (primes réversibles) sont très caractéristiques des cadres, alors que les ouvriers sont particulièrement concernés par les primes d'ancienneté ou de contraintes de postes (primes irréversibles) (voir annexe 1).

En France, les primes et compléments de salaire représentent une part non négligeable de la rémunération. En 2002, selon l'enquête européenne sur la structure de salaires, elles représentent 12,3 % du salaire annuel total constaté dans l'industrie et les services, soit plus de trois points de plus que la moyenne européenne (Union européenne [UE] à 25 États membres) (Mittag, 2005, voir annexe 2). Elles sont aussi prépondérantes si l'on considère les chiffres du Royaume-Uni. En 2002 toujours, au Royaume-Uni, 7,5 % de la rémunération est versée sous forme de primes (soit 1,5 points de moins que la moyenne UE-25). Ces résultats rejoignent le constat de Belfield et Marsden (2010) qui s'appuient sur les données des enquêtes *Reponse* 2004-2005 et WERS 2004<sup>5</sup>. Les établissements français mobilisent beaucoup plus fréquemment qu'au Royaume-Uni les primes, surtout individuelles. Respectivement 48,5 % et 63,9 % des établissements britanniques distribuent des primes individuelles et collectives, contre 78,1 % et 65,2 % des établissements en France.

## **2. UNE TYPOLOGIE DES POLITIQUES SALARIALES À PARTIR DE L'ENQUÊTE REPONSE 2004-2005**

Au cours des vingt dernières années, on a assisté à une diversification et une complexification des politiques de rémunération au sens où elles combinent des instruments variés de rémunération. De manière schématique et suivant la grille de lecture des pratiques salariales présentée dans l'introduction, il est possible de repérer une opposition des pratiques individualisées aux pratiques collectives, d'une part, des pratiques irréversibles à celles réversibles, d'autre part. En nous appuyant sur cette grille de lecture et sur les données de l'enquête *Reponse* 2004-2005, nous proposons à présent de caractériser les politiques de rémunération des établissements en France sur la période récente.

### **2.1. Prévalence et diversité des pratiques salariales**

L'enquête *Reponse* 2004-2005 est une source riche pour dresser un portrait des pratiques salariales dans les établissements en France. Elle interroge les établissements sur leurs pratiques en matière de revalorisation des salaires (augmentation générale et augmentation individuelle), d'octroi de primes (à la performance individuelle et à la performance collective) et de *stock-options* à leur personnel cadre et non-cadre en 2004 (voir tableau 2 et annexe 3 pour une présentation des questions). Des questions relatives à l'épargne salariale permettent de repérer les établissements qui diffusent les dispositifs collectifs d'intéressement, le plan d'épargne entreprise (PEE) et le plan d'épargne retraite (PER).

Selon les premières statistiques descriptives, l'ensemble des outils de rémunération est largement présent dans les établissements de l'échantillon. Les cas où aucune forme d'augmentation des salaires n'est octroyée sont rares et concernent plutôt les cadres : ils sont 14,3 %, contre 4,06 % des non-cadres. Contrairement aux autres formes de rémunération, les *stock-options* et le PER demeurent relativement peu diffusés. En 2004, seulement 1 % des non-cadres et 4,1 % des cadres bénéficient de *stock-options*. Les PER, quant à eux, concernent en moyenne un établissement sur dix. Encouragés par les pouvoirs publics par le biais d'une législation fiscale et sociale avantageuse, les accords d'intéressement concernent plus de quatre salariés sur dix et les PEE près de sept salariés sur dix.

---

<sup>5</sup>. L'enquête *Reponse* ayant été construite sur le modèle de l'enquête WERS, les deux sources sont très proches.

Au-delà de la forte diffusion de l'ensemble des formes de rémunération (à l'exception du PER et des *stock-options*), nous constatons des disparités importantes entre cadres et non-cadres. Les dispositifs ayant un caractère irréversible (augmentations générales et/ou individualisées) bénéficient plus souvent aux salariés non-cadres, tandis que ceux ayant un caractère réversible (primes à la performance individuelle ou collective) concernent davantage les salariés cadres. Les pratiques salariales à l'égard des cadres et non-cadres semblent ainsi se démarquer selon leur degré de flexibilité de la masse salariale.

**Tableau 2. Répartition des établissements selon leurs pratiques salariales en 2004 (en %)**

	Non cadres	Cadres
Augmentation générale des salaires	74,69	53,13
Augmentation individuelle des salaires	77,54	68,16
Prime à la performance individuelle (prime d'objectif, de rendement, etc.)	55,81	63,54
Prime à la performance collective (intéressement, participation, etc.)	50,95	51,89
Stock-options	1,03	4,1
Accord d'intéressement		42,86
Plan d'épargne entreprise		38,69
Plan d'épargne retraite		10,17

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

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

Lecture : En 2004, respectivement 74,69 % et 53,13 % des établissements déclarent avoir accordé des augmentations générales de salaire aux non-cadres et aux cadres.

## 2.2. Première analyse des liens entre les pratiques salariales

Une première lecture des coefficients de corrélation révèle que toutes les associations deux à deux entre les différentes pratiques sont élevées. Comme celle de Chaput et Wolff (2008), notre étude suggère que les établissements tendent à associer divers outils de rémunération<sup>6</sup>. Afin de dépasser ces corrélations simples et de mettre en évidence les associations de groupes de pratiques, nous avons effectué une analyse de correspondances multiples (ACM, voir encadré 2).

### Encadré 2. L'analyse de correspondances multiples (ACM)

L'analyse de correspondances multiples (ACM) est une méthode d'analyse des relations entre les différentes modalités des variables qualitatives. L'ACM consiste à représenter un nuage de points dans un espace où la distance des points deux à deux est maximale, c'est-à-dire où l'inertie du nuage est maximale. Dans notre étude, elle permet de positionner les pratiques salariales sur les axes factoriels. Comme nous le verrons plus loin, les informations fournies par l'ACM permettent de construire une typologie des pratiques salariales en France.

<sup>6</sup>. Comme nous venons de l'évoquer, l'étude de Chaput et Wolff (2008) propose une typologie des pratiques salariales mises en œuvre dans les établissements depuis le début des années 1990. Notre démarche se différencie de celle de Chaput et Wolff en ce sens que nous avons considéré l'intéressement et le PEE comme pratiques structurantes des politiques de rémunération. De plus, notre analyse se concentre sur la situation au milieu des années 2000.

Pour l'ACM, nous avons sélectionné les variables reflétant les pratiques salariales usuelles en distinguant les mesures prises pour les cadres et les non-cadres. Dix variables actives sont ainsi considérées :

AG nc : augmentation générale des salaires des non-cadres

AI nc : augmentation individualisée des salaires des non-cadres

PI nc : primes à la performance individuelle distribuées aux non-cadres

PC nc : primes à la performance collective distribuées aux non-cadres

AG c : augmentation générale des salaires des cadres

AI c : augmentation individuelle des salaires des cadres

PI c : primes à la performance individualisée distribuées aux cadres

PC c : primes à la performance collective distribuées aux cadres

INTER : existence d'un accord d'intéressement (applicable aux cadres et aux non-cadres)

PEE : existence d'un plan d'épargne entreprise (applicable aux cadres et aux non-cadres)

La mobilisation de stock-options et des PER est ici laissée de côté, car elle est considérée comme trop ciblée sur certains profils d'établissement. Cette décision est cohérente avec le choix de la méthode statistique utilisée. En effet, lors de la réalisation d'une ACM, les pratiques « rares » sont automatiquement mises en avant sans qu'elles aient nécessairement une importance particulière.

Les informations obtenues lors de l'ACM nous permettent de représenter les liens les plus structurants entre les variables de pratiques salariales (voir graphique 2).

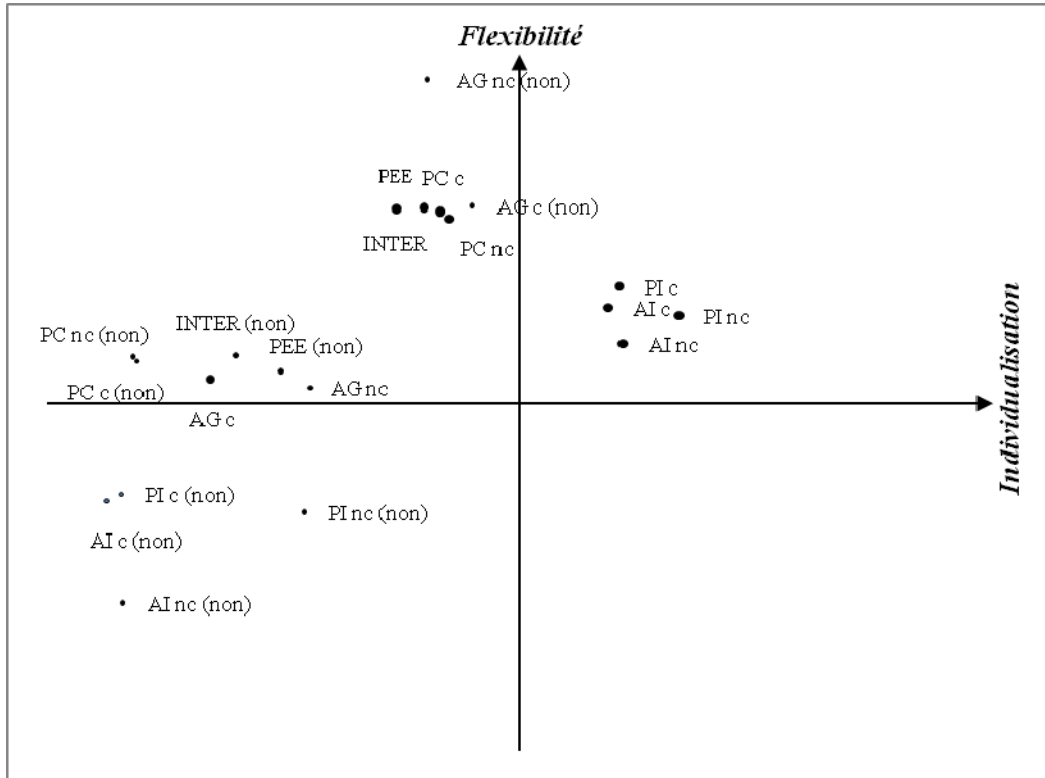
Quelques conclusions transversales peuvent être tirées de cette analyse. En premier lieu, on constate que les pratiques salariales sont appliquées indifféremment aux cadres et aux non-cadres. Graphiquement, on voit que les variables « cadres » et « non-cadres » sont systématiquement proches les unes des autres. Soulignons ici que c'est l'utilisation de l'outil de rémunération qui est en jeu et non sa prévalence. De fait, les primes sont plus fréquemment collectives pour les non-cadres et l'individualisation reste plus développée chez les cadres, comme le rappellent les enquêtes de terrain présentées dans ce rapport. Ce constat est concordant avec l'étude de Brochard (2008) qui souligne une forte segmentation entre cadres et non-cadres selon le degré d'individualisation et de flexibilité des outils de rémunération qui s'appliquent à chacune des deux catégories de salariés. En second lieu, on voit émerger deux logiques, définies par les deux axes du graphique, qui structurent le choix d'un ensemble de pratiques salariales :

- i. La première logique est repérable le long de l'axe horizontal. Cet axe peut s'interpréter comme mesurant le degré d'individualisation des pratiques salariales mises en œuvre par les établissements. Parmi celles-ci, les pratiques d'augmentation individualisée des salaires et l'octroi de primes à la performance individuelle reflète la volonté de l'établissement de motiver individuellement les salariés. Dans la partie ouest du graphique, se trouvent des dispositifs qui traduisent le choix de l'établissement de privilégier une logique collective de rémunération des cadres et des non-cadres (augmentation générale des salaires, primes à la performance collective et dispositifs d'épargne salariale). Cet axe peut être lu comme un choix en matière de forme de rétribution légitime ou efficace aux yeux des employeurs.
- ii. La seconde logique, repérable le long de l'axe vertical, reflète le degré de flexibilité des pratiques salariales. Parmi ces pratiques, les outils de rémunération réversible (primes à la performance individuelle et/ou collective, accord d'intéressement et PEE) répondent à un ob-



jectif de flexibilité de la masse salariale, puisqu'ils peuvent être remis en cause d'une année à l'autre en fonction des variations conjoncturelles de l'activité.

**Graphique 2. Les pratiques salariales selon leur degré d'individualisation et de flexibilité**



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

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

Note : Chaque axe illustre une part de l'inertie totale du nuage : le premier axe concentre 31,19 % de l'inertie et le second 16,63 %.

De manière schématique, en optant pour les primes à la performance individuelle et/ou les augmentations individualisées, les établissements privilégient une logique d'individualisation visant à inciter les salariés à l'effort. De même, lorsqu'ils font le choix d'outils de rémunération flexible (primes et dispositifs d'épargne salariale), les établissements visent prioritairement l'ajustement des coûts salariaux aux variations de l'activité économique. Comment ces deux logiques se combinent-elles au sein des établissements ?

### 2.3. Six profils types de politiques de rémunération

En utilisant les informations fournies par l'ACM, nous proposons à présent de prolonger l'analyse en identifiant des profils types de politiques de rémunération selon les pratiques salariales que les établissements associent. Nous avons effectué une classification ascendante hiérarchique à partir des variables actives mobilisées dans l'ACM. En regroupant les établissements les plus proches au sens de leurs pratiques salariales, la classification a pour objet de mettre en évidence des classes d'établissements relativement homogènes et similaires du point de vue de leurs pratiques de rémunération (voir encadré 3).

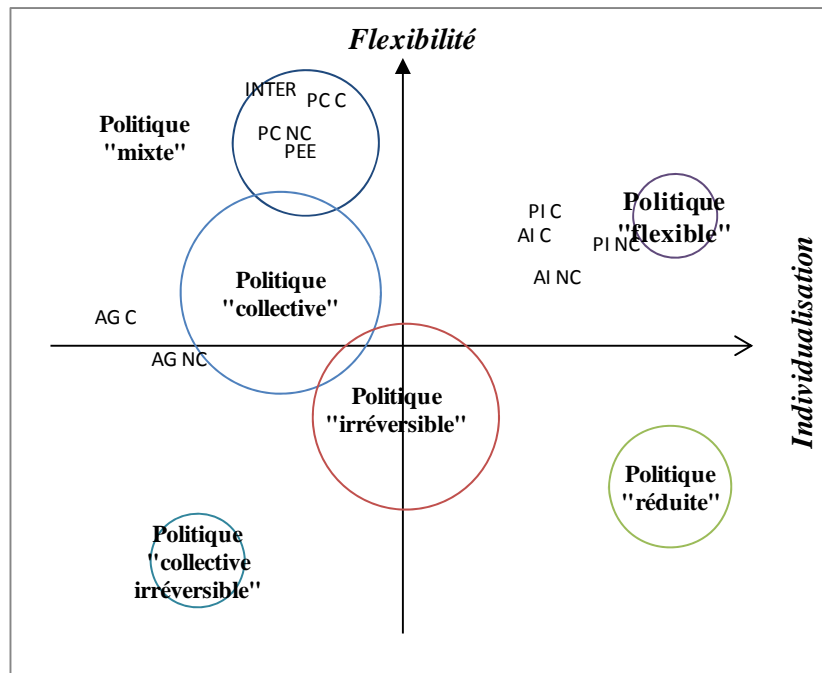
### Encadré 3. La classification ascendante hiérarchique (CAH)

Pour cette étude, nous avons mobilisé la classification ascendante hiérarchique (CAH) comme méthode d'agrégation. Celle-ci regroupe successivement les deux observations les plus proches dans une même classe. Autrement dit, à chaque étape, la CAH fusionne les deux classes dont la distance euclidienne – définie en fonction des coordonnées de chaque classe dans l'espace factoriel de l'ACM – est la plus faible. Plusieurs critères d'agrégation des classes peuvent être choisis. Nous retenons le critère de Ward qui est le plus couramment utilisé. *In fine*, cette méthode d'analyse permet de minimiser l'inertie intraclasse (*i.e.* maximiser l'homogénéité de la classe) tout en maximisant l'inertie interclasse (*i.e.* maximiser l'hétérogénéité entre les classes).

En projetant les coordonnées moyennes de chacune des classes dans le plan factoriel défini par l'ACM, il est possible de représenter graphiquement les profils de politique de rémunération dans le plan factoriel. Cela nous permet une première caractérisation des classes en fonction de leur degré d'individualisation (axe horizontal) et de flexibilité (axe vertical).

Les résultats de la typologie mettent en évidence six profils types de politiques de rémunération. Dans le graphique 3, nous avons projeté les coordonnées moyennes de chacune de ces classes dans le plan de l'analyse factorielle présentée précédemment. Le long de l'axe vertical, les politiques qualifiées de « mixte », « collective » et « flexible » s'inscrivent pleinement dans une logique de flexibilité de la rémunération. Le long de l'axe horizontal, reflétant le caractère individualisé de la politique de rémunération, on retrouve les politiques qualifiées de « flexibles ». Au sud du graphique, les politiques « réduites » et « collectives irréversibles » se distinguent des précédentes classes en ce sens qu'elles ne privilégient ni la flexibilité ni l'individualisation des rémunérations.

**Graphique 3. Les politiques salariales selon leur degré de flexibilité et d'individualisation**



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

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

Une caractérisation des profils de politiques salariales permet de dépasser cette opposition entre individualisation et flexibilité. Elle révèle que les établissements se positionnent de manière non symétrique sur les deux axes, faisant émerger une variété de profils en matière de pratiques salariales (voir tableau 3). Dans ce qui suit, nous proposons de présenter et d'illustrer cette typologie en nous appuyant sur un grand nombre des variables illustratives, décrivant notamment les caractéristiques structurelles de l'établissement (taille, âge, secteur d'activité), l'environnement dans lequel il évolue ainsi que les caractéristiques de la main-d'œuvre (pour une liste des variables illustratives, voir l'annexe 4). Le tableau 4, propose de synthétiser les principaux traits distinctifs des établissements selon leur profil de politique de rémunération.

**Tableau 3. Caractéristiques des politiques de rémunération des établissements selon les pratiques salariales envers les cadres et les non cadres**

	Politique "mixte"	Politique "flexible"	Politique "collective"	Politique "irréversible"	Politique "irréversible collective"	Politique "réduite"	Part des établissements déclarant la pratique (en %)
Part des établissements concernés (en %)	17,61	10,02	24,06	22,46	11,21	14,65	
Part des salariés concernés (en %)	31,39	9,51	22,72	17,82	8,62	9,95	
<b>Non cadres</b>							
Augmentation générale	99,85	0,00	98,34	98,95	100,00	0,13	74,69
Augmentation individuelle	99,91	100,00	70,06	99,27	0,00	61,34	77,54
Prime à la performance individuelle	77,47	69,16	56,70	59,06	27,42	49,89	55,81
Prime à la performance collective	98,42	96,25	87,70	6,43	3,74	6,89	50,95
<b>Cadres</b>							
Augmentation générale	70,79	2,26	69,27	68,69	67,94	4,98	53,13
Augmentation individuelle	98,47	93,46	56,68	77,56	24,93	51,96	68,16
Prime à la performance individuelle	100,00	89,63	69,30	57,06	26,02	46,89	63,54
Prime à la performance collective	99,88	93,43	87,23	6,98	5,26	12,23	51,89
Existence d'un accord d'intéressement	86,06	60,25	50,62	25,34	13,21	15,85	42,86
PEE	100,00	58,00	23,08	25,43	11,76	18,32	38,69

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

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

Lecture : La politique mixte est mise en œuvre par 17,61 % des établissements et concerne 31,39 % des salariés. Parmi ces établissements, 99,85 % déclarent avoir accordé des augmentations générales à leurs salariés non-cadres et cette proportion est plus importante que la moyenne (74,69 %).

### 2.3.1. La politique mixte

La première classe mise en évidence regroupe les établissements qui recourent massivement à **l'ensemble des outils de rémunération et ce, de manière indifférenciée pour les cadres et pour les non-cadres**. En combinant des outils flexibles et irréversibles, d'une part, et des outils individualisés et collectifs, d'autre part, cette politique répond tout à la fois à une volonté de flexibiliser les rémunérations et d'inciter des salariés. Elle peut donc être qualifiée de mixte.

Cette politique est mise en œuvre dans **17,6 % des établissements** et concerne **plus de 31 % des salariés**. Elle est surtout développée dans de grands établissements **du secteur de l'énergie, les activités financières et, dans une moindre mesure, l'industrie agro-alimentaire**. Ces établissements sont plus anciens que les autres en étant souvent implantés **depuis plus de 50 ans**.

La mise en œuvre de la politique mixte est associée à l'existence de **liens de filialisation susceptibles d'exercer une influence sur la gestion de l'établissement**<sup>7</sup>. Dans cette classe, les établisse-

<sup>7</sup>. Pour une étude de l'influence des liens de filialisation sur les pratiques de gestion des établissements, voir Perraudin, Petit, Thévenot, Rebérioux et Valentin (2008).

ments sont plus souvent des filiales appartenant à un groupe coté en bourse et disposant **d'une autonomie limitée en matière de masse salariale, de gestion de l'emploi et d'investissement**. Une autre caractéristique commune de ces établissements est leur **position de donneurs d'ordres** et une bonne santé économique. Ils dégagent un chiffre d'affaires supérieur à cent millions d'euros et les directions estiment bénéficier d'un niveau de rentabilité supérieur à celui de leurs concurrents. De fait, les accords d'intéressement existants ont plus fréquemment donné lieu au versement d'une prime. Bien qu'ils connaissent **une croissance de leur activité**, le plus souvent sur un marché à échelle mondiale, on observe cette politique dans les établissements n'ayant pas une position dominante sur le marché (part de marché inférieure à 50 %). Résultant d'une négociation entre la direction générale et l'établissement, les objectifs stratégiques de ces établissements concernent plus souvent qu'ailleurs **la rentabilité, la croissance et le respect du budget**. Cela se répercute d'ailleurs sur le mode de fixation de leurs prix, puisque ces derniers se fondent sur le marché.

La politique mixte bénéficie plus fréquemment que la moyenne à **une main-d'œuvre qualifiée** et relativement **stable**. La part des cadres et professions intermédiaires est comprise entre 30 et 50 % de l'effectif et celle des contrats à durée déterminée est inférieure à 5 %<sup>8</sup>. Elle est en outre associée à **des dépenses de formation relativement élevées** (plus de 3 % de la masse salariale) et à **des niveaux de rémunération supérieurs au niveau médian**. Au sein de ces établissements, la politique mixte est fréquemment associée à l'existence d'un PER et à l'octroi de stock-options aux salariés cadres. Le caractère complexe et diversifié de ce profil de politique salariale se reflète dans le choix des critères privilégiés par les établissements pour l'attribution d'augmentations individualisées. À l'exception du critère d'ancienneté, l'ensemble des critères mentionnés par l'enquête *Reponse*<sup>9</sup> est surreprésenté dans cette classe. Le premier critère d'augmentation individuelle demeure « **la réalisation d'objectifs individuels précis et fixés à l'avance** », tandis que « **la contribution au fonctionnement d'équipe** » constitue le second critère. Enfin, les entretiens d'évaluation des cadres et des non-cadres apparaissent plus fréquents que la moyenne et influencent directement le niveau de salaire et les primes.

### 2.3.2. La politique flexible

La seconde classe regroupe près de **10,2 % des établissements** (soit **plus de 9 % des salariés**) au sein desquels la politique de rémunération peut être qualifiée de « flexible ». Cette classe se distingue de la précédente **par un recours très faible, voire inexistant, aux augmentations générales de salaire tant pour les cadres que pour les non-cadres**. Les établissements accordent un poids très important à **la flexibilité de la rémunération**, à travers l'octroi de primes (individuelles ou collectives) et les dispositifs d'épargne salariale.

Cette politique est caractéristique des établissements implantés depuis dix à quarante-neuf ans dans le **commerce et les services aux entreprises**. Il s'agit par ailleurs le plus souvent de **filiales** dépendantes d'un groupe coté sur le marché boursier. À l'inverse de la précédente classe, ces établissements jouissent d'une **indépendance relativement importante**, voire totale, dans leur gestion de l'emploi, des rémunérations et de l'investissement.

Comme la classe précédente, en misant sur des éléments de rémunération flexible, à caractère collectif et individuel, les politiques de type flexible répondent à la fois à un besoin d'ajustement des coûts salariaux à la situation économique de l'établissement et à une volonté d'inciter individuellement les salariés. On observe cette politique essentiellement dans les établissements à **faible part de marché** (moins de 50 %), à caractère « mondial » et qui éprouvent des **difficultés à prévoir**

---

<sup>8</sup>. Pour autant, on note une proportion d'intérimaires plus importante qu'ailleurs. Dans les établissements de cette classe, l'intérim concerne au moins 5 % de l'effectif.

<sup>9</sup>. Les critères d'augmentations individuelles d'un salarié sont : « l'intensité de ses efforts dans le travail » ; « la capacité à répondre à des sollicitations imprévues » ; « la réalisation d'objectifs individuels précis et fixés à l'avance » ; « la contribution au fonctionnement d'équipe » ; « le non-absentéisme » ; « l'ancienneté » ; « autre critère ».

**l'évolution de leur activité.** Imposés par la direction, les objectifs visent la rentabilité, la maîtrise des coûts salariaux, la part de marché. Là encore et plus souvent qu'ailleurs, l'accord d'intéressement donne lieu au versement d'une prime.

Concernant la structure de la main-d'œuvre, à l'instar de la politique mixte, la politique flexible est plus souvent répandue dans les établissements employant **une main-d'œuvre qualifiée et stable**. Les cadres et les professions intermédiaires représentent plus de 50 % de l'effectif total ; la part des contrats à durée déterminée et celle de l'intérim sont inférieures à 5 %. Cette politique est par ailleurs associée à **des niveaux de rémunération supérieurs** au niveau médian et à l'octroi de stock-options aux cadres. À l'instar de la politique mixte, **les critères d'augmentations individualisées des salaires sont très variés**. Les critères « individuels » (tels que la « réponse à des demandes imprévues » et la « réalisation d'objectifs individuels ») demeurent primordiaux, tandis que les objectifs « collectifs » (objectifs d'entreprise et « contribution au fonctionnement d'équipe ») constituent le deuxième critère. Enfin, ces établissements organisent périodiquement des entretiens d'évaluation des cadres et non-cadres, ces derniers influençant de manière directe les salaires et les primes.

### 2.3.3. La politique collective

À travers cette politique, les établissements privilégient une logique collective de la rémunération avec le **recours massif aux augmentations générales, aux primes collectives et au dispositif d'intéressement tant pour les cadres que pour les non cadres**. Ces établissements misent ainsi sur une logique de flexibilité tout en accordant un poids important aux pratiques traditionnelles de progression des salaires (*i.e.* l'augmentation générale). Cette politique se rapproche pleinement du modèle traditionnel qui prévalait durant la période fordiste.

Cette classe concerne **24,1 % des établissements** qui regroupent **plus de 20 % des salariés**. On y retrouve surtout des établissements du secteur du **commerce** et, dans une moindre mesure, **de l'industrie agro-alimentaire ou des biens de consommation**. Contrairement aux deux classes précédentes, les établissements de cette classe sont fréquemment **totale**ment indépendants et exercent leur activité sur un marché « local ». Jugeant leur activité en croissance, ces établissements déclarent dégager un chiffre d'affaires compris entre cinq et dix millions d'euros. La **rentabilité de l'activité** constitue l'objectif stratégique de ces établissements.

À la différence des profils précédents, cette politique est associée à des **niveaux de rémunération inférieurs** au niveau médian, à une main-d'œuvre essentiellement **jeune et peu qualifiée**. La part des cadres et professions intermédiaires y est inférieure à 30 % et plus de 70 % des salariés sont âgés de moins de 40 ans. L'importance accordée à la dimension collective de la rémunération se retrouve dans les critères de revalorisation des augmentations individualisées. La réalisation d'objectifs individuels est utilisée moins fréquemment que la moyenne, tandis que le **non-absentéisme** est plus souvent mobilisé. Lorsqu'il existe, l'accord d'intéressement donne lieu au versement d'une prime.

### 2.3.4. La politique irréversible

Au sein de cette classe, les établissements privilégient **la progression des salaires** à l'octroi de primes (individuelles ou collectives) et à l'épargne salariale. Parce qu'elle combine des éléments impliquant une **certaine rigidité des salaires**, cette politique est qualifiée d'**irréversible**. À travers celle-ci, les établissements cherchent également à motiver individuellement leurs salariés, *via* l'augmentation individualisée des salaires.

**Tableau 4. Principaux traits distinctifs des établissements selon le profil type de politique de rémunération considéré**

	<b>Politique mixte</b>	<b>Politique flexible</b>	<b>Politique collective</b>	<b>Politique irréversible</b>	<b>Politique irréversible collective</b>	<b>Politique réduite</b>
<b>Part des établissements concernés</b>	17,61 %	10,02 %	24,06 %	22,46 %	11,21 %	14,65 %
<b>Part des salariés concernés</b>	31,39 %	9,51 %	22,72 %	17,82 %	8,62 %	9,95 %
<b>Usage des pratiques salariales</b>	Ensemble des outils de rémunération	Ensemble des outils de rémunération sauf les augmentations générales de salaire	Outils collectifs (augmentations générales de salaires, primes collectives et intéressement)	Outils irréversibles (augmentations générales et individualisées des salaires)	Augmentation générale des salaires	Aucun outil
<b>Taille</b>	Plus de 50 salariés			Moins de 50 salariés	Moins de 50 salariés	Moins de 50 salariés
<b>Secteur d'activité</b>	Activités financières et énergie	Commerce et services aux entreprises	Commerce, industrie agro-alimentaire et industrie des biens de consommation	Industrie des biens intermédiaires, construction et secteur associatif	Education, action sociale et santé, transports	Services aux entreprises, services aux particuliers, éducation, santé et action sociale
<b>Âge</b>	Plus de 50 ans	Entre 10 et 49 ans	Entre 20 et 49 ans	Plus de 50 ans	Plus de 50 ans	Entre 5 et 9 ans
<b>Liens de filialisation</b>	Filiale de groupe coté sur le marché boursier	Filiale de groupe coté sur le marché boursier	Etablissement indépendant	Mono-établissement indépendant	Etablissement indépendant	Etablissement indépendant
<b>Autonomie relative à la maison-mère ou tête de groupe</b>	Limitée	Importante voire totale				
<b>Activité</b>	Croissante	Croissante mais difficile à prévoir	Croissante	Décroissante et variation inhabituelle de l'activité en 2004	Stable	Difficile à prévoir

**Tableau 4. (suite) Principaux traits distinctifs des établissements selon le profil type de politique de rémunération considéré**

<b>Relations de sous-traitance</b>	Non	Non		Oui, pour moins de 50 % du chiffre d'affaires		Oui, pour plus de 50 % du chiffre d'affaires
<b>Objectifs stratégique</b>	Négociés entre l'établissement et la direction générale : rentabilité, croissance et part de marché, respect du budget	Négociés entre l'établissement et la direction générale : rentabilité, croissance et part de marché et maîtrise des coûts salariaux	Rentabilité		Sécurité	Maîtrise des coûts salariaux
<b>Caractéristiques de la main-d'œuvre</b>	Qualifiée et relativement stable	Qualifiée et stable	Jeune et peu qualifiée	Relativement masculine et stable	Féminine, faiblement qualifiée et relativement jeune	Relativement qualifiée
<b>Niveaux de rémunération par rapport au niveau médian</b>	Supérieurs	Supérieurs	Inférieurs	Inférieurs	Inférieurs	
<b>Critères d'augmentations individualisées</b>	Critères diversifiés	Critères diversifiés	Ancienneté, non-absentéisme, effort (1 <sup>er</sup> critère) et objectifs de l'entreprise (2 <sup>ème</sup> critère)	Critères diversifiés. Poids important accordé à l'effort et la capacité des salariés à répondre à des demandes imprévues	L'effort	Capacités des salariés à répondre à une sollicitation imprévue.

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

Cette classe rassemble **22,5 %** des établissements et concerne plus de **17 %** des salariés. La politique irréversible demeure plus souvent mise en œuvre dans les établissements de petite taille (moins de 50 ans salariés) et implantés **depuis plus de 50 ans dans l'industrie des biens intermédiaires** et, dans une moindre mesure, dans **la construction et le secteur associatif**<sup>10</sup>. Ces établissements jouissent **d'une autonomie totale en matière salariale et d'emploi**. Ils génèrent en moyenne entre cinq et dix millions d'euros de chiffre d'affaires, mais ils estiment plus souvent souffrir **d'un ralentissement de l'activité**. De fait, lorsqu'il est développé, l'intéressement ne donne pas lieu à un versement de primes. Une autre distinction de ces établissements réside dans leur double position de donneurs d'ordres et de preneur d'ordres (pour au moins 50 % du chiffre d'affaires).

Au sein de ces établissements, la main-d'œuvre est essentiellement **masculine** ; la part des femmes dans l'effectif total y est inférieure à 15 %. Bien que l'augmentation individualisée constitue un élément important de cette politique salariale, celle-ci est moins souvent que la moyenne associée à la tenue d'entretiens d'évaluation tant pour les cadres que pour les non-cadres. L'association des caractères « collectif » et « individuel » de la rémunération se répercute sur le choix des critères entrant en compte dans la décision d'augmentations individualisées : au sein de cette classe, à l'instar des deux premières classes, les établissements mobilisent l'ensemble des critères. **L'effort demeure toutefois le premier critère** entrant en compte.

### **2.3.5. La politique irréversible collective**

Contrairement à la politique « irréversible », la politique irréversible collective mise exclusivement sur **l'augmentation générale des salaires des cadres et des non-cadres**.

**Cette classe regroupe 11,2 % des établissements employant près 8 % des salariés**. Au sein de cette classe, les établissements sont surtout de **petite taille** et **relativement récents** (de cinq à neuf ans). Leur activité se situe dans le secteur de **l'éducation, action sociale et santé et les transports**. Cette politique est fréquemment mise en place dans les **mono-établissements indépendants**. Ces derniers réalisent un chiffre d'affaires relativement faible (moins de cinq millions d'euros) et ils considèrent plus rarement avoir un niveau de rentabilité supérieur à celui de leurs concurrents. Pour autant, ils bénéficient d'une activité stable et éprouvent moins fréquemment de difficultés à prévoir l'activité. De fait, ces établissements axent leurs objectifs sur la sécurité.

Au sein de ces établissements, la main-d'œuvre est **essentiellement féminine, peu qualifiée** et relativement **peu stable**. La part des femmes dépasse 60 % de l'effectif total, celle des cadres et professions intermédiaires est inférieure à 15 % et la part des CDD est supérieure à 5 % de l'effectif. Cette politique est associée à **des niveaux de rémunération inférieurs** au niveau médian. Les dépenses de formation y sont plus faibles qu'ailleurs et ne dépassent pas 2 % de la masse salariale. Au sein de ces établissements, l'augmentation individualisée des salaires ne concerne que les cadres, 24,9 % des directions déclarant avoir mis en œuvre cette pratique à l'égard des cadres en 2004. Bien souvent, les augmentations individualisées ne se fondent pas sur l'effort ou sur des objectifs individuels, mais plutôt sur la capacité des cadres à répondre à des sollicitations imprévues. D'ailleurs, l'individualisation n'est pas associée à la tenue régulière d'entretiens d'évaluation.

### **2.3.6. La politique réduite**

Contrairement à la politique mixte, la politique réduite se caractérise par **un recours moindre, voire inexistant, à l'ensemble de la palette des outils de rémunération**. À travers cette politique, la rémunération n'est donc pas considérée comme un élément-clé de la stratégie de gestion des ressources humaines.

---

<sup>10</sup> Il s'agit ici en fait de la catégorie intitulée « administrations » dans le questionnaire de l'enquête qui désigne de fait des établissements à la limite du secteur non marchand (association, centres d'aides par le travail ou coopératives par exemple).



**La politique réduite regroupe 14,7 % des établissements et concerne près de 10 % des salariés.** Elle est relativement surreprésentée dans le secteur **des services aux particuliers, des services aux entreprises et de l'éducation, action sociale et santé**. Dans cette classe, les établissements indépendants sont plus souvent de **petite taille** et relativement **récents** (cinq à neuf ans). En 2004, ces établissements ont subi une variation inhabituelle de leur activité rendant difficile la prévision de celle-ci. Leur chiffre d'affaires, souvent réalisé dans le cadre de relations de **sous-traitance et sur un marché national**, demeure relativement faible (moins de dix millions d'euros). Selon les directions, le niveau de rentabilité est inférieur à celui de la concurrence. De fait, la maîtrise des coûts salariaux demeure l'objectif prioritaire.

Cette politique concerne souvent une main-d'œuvre **qualifiée**, la part des cadres et des professions intermédiaires y étant particulièrement souvent supérieure à 50 %. Lorsqu'elle existe, l'augmentation individualisée vise essentiellement à récompenser la capacité des salariés à répondre à des objectifs imprévus.

*In fine*, la politique la plus courante en nombre de salariés concernés est la politique « mixte », ce qui souligne **la complexité des formes de rémunération** à l'œuvre dans les établissements en France. Il est important de souligner qu'aucune classe n'est strictement caractérisée par le seul critère d'individualisation, mais toutes forment des combinaisons particulières entre réversibilité et individualisation des rémunérations. À chaque profil de politique salariale semble correspondre un « modèle » d'établissement déterminé tout à la fois par ses caractéristiques structurelles, le contexte dans lequel il évolue et ses pratiques de gestion de la main-d'œuvre. Dans chacun des cas, une cohérence se dessine entre les pratiques de rémunération et les autres caractéristiques prises en compte. Nous revenons dans le chapitre 2 sur la cohérence existant également avec les pratiques de négociations salariales. Pour l'instant, il nous paraît intéressant de boucler l'analyse des pratiques salariales par l'analyse de leur impact sur le ressenti des acteurs en jeu : représentants de la direction, représentants du personnel et salariés.

### **3. APPRÉCIATIONS CROISÉES DES REPRÉSENTANTS DE LA DIRECTION, DES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL ET DES SALARIÉS SUR LES PRATIQUES SALARIALES**

En mobilisant les volets « représentants de la direction », « représentants du personnel » et « salariés » de l'enquête *Reponse*, il est possible de prolonger l'étude des profils de politique de rémunération par l'analyse du jugement des acteurs. Après avoir confronté les opinions des représentants du personnel et des représentants de la direction vis-à-vis de l'intéressement et de l'individualisation, nous nous focalisons sur le point de vue des salariés.

#### **3.1. Opinions des représentants de la direction et des représentants du personnel**

L'enquête *Reponse* interroge les représentants du personnel (RP) et les représentants de la direction (RD) sur l'appréciation qu'ils portent sur l'intéressement et sur l'individualisation<sup>11</sup>.

Concernant l'individualisation, les RD et les RP développent une appréciation *a priori* assez positive de son caractère motivant (voir tableau 5). Près de 84 % des RD et 72 % des RP estiment que l'individualisation contribue à motiver les salariés, plus de la moitié d'entre eux étant tout à fait d'accord avec cette affirmation. Les points de vue sont plus discordants sur le caractère juste ou non

---

<sup>11</sup> Les formulations exactes des questions sont présentées en annexe 3 (questions 6.12 et 6.14).

de ce type de mesure : alors que près de 50 % des RD sont totalement convaincus que l'individualisation est plus juste, seulement de 23 % des RP confirment ce point de vue.

S'agissant des effets négatifs de l'individualisation – qu'on pense à son caractère arbitraire (« ne peut être fondée sur des critères objectifs ») ou de mise en concurrence des salariés (« accroît les rivalités ») –, les RP sont les plus nombreux que les RD à être convaincus par ces affirmations. Un point commun aux deux groupes est qu'ils sont très nombreux à considérer que l'individualisation ne peut être fondée sur des critères objectifs (respectivement près de 30 % des RD et plus de 50 % des RP) et ils sont une majorité à estimer qu'elle accroît les rivalités (près de 50 % des RD et plus de 70 % des RP). Au total, **si l'individualisation est considérée par tous comme motivante, il paraît évident pour l'ensemble des acteurs que c'est au détriment de la cohésion du groupe des salariés et de l'élaboration de critères d'évaluation objectifs du travail.**

**Tableau 5. Opinions des représentants de la direction et des représentants du personnel vis-à-vis de l'individualisation**

	Représentants de la direction	Représentants du personnel
<b> motive les salariés</b>		
Tout à fait d'accord	47,88	40,56
Plutôt d'accord	36,27	31,38
Plutôt pas d'accord	10,52	13,92
Pas du tout d'accord	4,1	11,97
<b> est plus juste</b>		
Tout à fait d'accord	48,13	22,94
Plutôt d'accord	35,75	32,79
Plutôt pas d'accord	10,16	24,09
Pas du tout d'accord	4,52	16,59
<b> ne peut pas être fondée sur des critères objectifs</b>		
Tout à fait d'accord	7,91	22,03
Plutôt d'accord	20,19	26,27
Plutôt pas d'accord	40,88	30,92
Pas du tout d'accord	29,14	17
<b> accroît les rivalités</b>		
Tout à fait d'accord	16,88	40,33
Plutôt d'accord	33	31,9
Plutôt pas d'accord	32,53	16,92
Pas du tout d'accord	16,67	9,63

Source : Enquête Reponse 2004-2005, volets « représentants de la direction » et « représentants du personnel », Dares.

Champ : Établissements de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole, employant des cadres et des non cadres.

Lecture : 47,88 % des RD et 40,56 % des RP interrogés déclarent « être tout à fait d'accord » avec l'affirmation selon laquelle l'individualisation motive les salariés.

Une analyse « toutes choses égales par ailleurs » nous permet de mesurer le lien entre la nature de la politique de rémunération et le ressenti des acteurs vis-à-vis de l'individualisation. Dans le tableau 6, nous avons reporté les résultats des estimations des modèles logit de la probabilité pour le RD et le RP d'être « tout à fait d'accord » avec chacune des affirmations étudiées dans le tableau 5. Chaque profil de politique salariale est considéré en référence à la politique « collective ». Au total, dix modèles ont été estimés (dont cinq pour le RD et cinq pour le RP). Dans chacun des modèles, nous avons introduit comme variables explicatives, la taille et le secteur d'activité de l'établissement. Nous avons en outre intégré les caractéristiques du répondant. Pour le modèle « RP », sont sélectionnées sa qualification, la nature de son mandat (délégué du personnel, membre

du CE ou membre du CHSCT), son ancienneté, son appartenance à une organisation syndicale ou non. Dans le modèle « RD », sont prises en considération l'ancienneté du répondant et la nature de sa fonction (direction des ressources humaines ou non). Les relations mises en évidence sont donc contrôlées de l'impact de ces variables.

**Tableau 6. Influence des profils types de rémunération sur les opinions des RD et des RP vis-à-vis de l'individualisation**

	Politique "mixte"		Politique "flexible"		Politique "collective"		Politique "irréversible"		Politique "réduite"		% de répondants à la modalité "Tout à fait d'accord"	Nombre d'observations utilisées
	RD	RP	RD	RP	RD	RP	RD	RP	RD	RP		
motive		+*									47,88	1803
est plus juste	+***		+***				+***		+***		48,13	1761
ne peut être fondée sur des critères objectifs		-*		-*							20,19	1754
accroît les rivalités		-***									16,88	1815

Source : Enquête Reponse 2004-2005, volets « représentants de la direction » et « représentants du personnel », Dares.

Champ : Établissements de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole, employant des salariés cadres et non-cadres.

Note : Les étoiles représentent les seuils de significativité des coefficients (*i.e.* le risque d'erreur dans l'estimation du coefficient) : \*\*\* pour moins de 1 %, \*\* pour 5 % et \* pour 10 %.

Lecture : Toutes choses égales par ailleurs, par rapport à la politique irréversible collective (*i.e.* la modalité de référence), la politique mixte influence significativement et positivement la probabilité pour un RD d'être convaincu du caractère motivant de l'individualisation.

La lecture des résultats des modèles logit estimés révèle d'abord que la nature de la politique de rémunération ne détermine pas l'appréciation exprimée par les RP vis-à-vis de l'individualisation : leur avis ne varie pas en fonction du type de politique de rémunération mis en place. L'appréciation portée par les RD est similaire dans toutes les situations où la politique de rémunération accorde une place importante à la dimension collective de la rémunération (*i.e.* la politique de type collectif et irréversible collectif). Là où l'individualisation est présente (*i.e.* dans la politique flexible ou irréversible), les RD considèrent plus souvent que l'individualisation est « plus juste ». Une seule situation se démarque de toutes les autres : celle où l'établissement recourt massivement à l'ensemble des outils de rémunération (*i.e.* cas de la politique « mixte »). Ici, les RD pensent plus souvent que l'individualisation motive les salariés et ils l'associent moins souvent à la subjectivité et à la mise en concurrence des salariés. Autrement dit, **plus la politique de rémunération associe des éléments collectifs et « individualisants », plus l'individualisation est conçue comme un outil d'incitation, juste, objectif et non-générateur de rivalités entre les salariés, du moins selon les RD.**

Une analyse similaire peut être effectuée sur l'intéressement (voir tableau 7). Comme pour l'individualisation, on retrouve ici une certaine ambivalence dans l'appréciation de l'impact de cet outil. Que ce soient les RD ou les RP, la majorité des acteurs considère que ce dispositif incite les salariés à mieux travailler (selon environ deux tiers des RD et des RP) tout en contribuant à accroître la cohésion (selon près de deux tiers des RD et plus de la moitié des RP). Ils ont également en commun de considérer ce dispositif comme un moyen d'augmenter les rémunérations sans engagement. Les points de vue s'opposent cependant sur les conséquences de l'absence de prime (plus décourageante selon les RP que les RD) ou sur la potentielle substitution aux salaires (très présente chez les RP et plus rare mais non négligeable chez les RD).

**Tableau 7. Opinions des représentants de la direction et des représentants du personnel vis-à-vis de l'intéressement**

	Représentants de la direction	Représentants du personnel
<b>L'intéressement ...</b>		
<b>permet d'augmenter les rémunérations sans engagement</b>		
Tout à fait d'accord	45,14	45,68
Plutôt d'accord	35,09	34,76
Plutôt pas d'accord	11,09	8,39
Pas du tout d'accord	6,82	6,43
<b>incite à mieux travailler</b>		
Tout à fait d'accord	22,81	25,36
Plutôt d'accord	44,43	36,06
Plutôt pas d'accord	24,49	23,49
Pas du tout d'accord	6,68	11,93
<b>accroît la cohésion</b>		
Tout à fait d'accord	18,72	16,62
Plutôt d'accord	43,85	38,02
Plutôt pas d'accord	26,2	24,43
Pas du tout d'accord	7,85	15,27
<b>L'absence de prime décourage les salariés</b>		
Tout à fait d'accord	18,14	36,11
Plutôt d'accord	45,51	38,68
Plutôt pas d'accord	25,74	16,15
Pas du tout d'accord	6,98	5,91
<b>se fait au détriment des salaires</b>		
Tout à fait d'accord	4,34	17,79
Plutôt d'accord	16,01	22,87
Plutôt pas d'accord	36,88	28,55
Pas du tout d'accord	40,09	23,69

Source : Enquête Reponse 2004-2005, volets « représentants de la direction » et « représentants du personnel », Dares.

Champ : Établissements de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole, employant des cadres et des non-cadres.

Lecture : 45,14 % des RD et 45,68 % des RP interrogés déclarent « être tout à fait d'accord » avec l'affirmation selon laquelle l'intéressement permet d'augmenter les rémunérations sans engagement.

Là encore, l'analyse « toutes choses égales par ailleurs » montre les divergences de points de vue entre les acteurs<sup>12</sup> (voir tableau 8). Par rapport à la politique fondée sur les augmentations générales de salaire, lorsque les politiques sont mixtes ou réduites, les RP n'apparaissent pas significativement convaincus des effets positifs de l'intéressement en termes d'incitation et de cohésion. Lorsque les établissements recourent très faiblement à l'intéressement (*i.e.* politiques réduites), les RP n'estiment pas que ce dispositif décourage les salariés en cas de non versement de la prime. Les autres types de politiques ne conduisent pas à des opinions significativement différentes de celles ressenties par les RP vis-à-vis de la politique collective irréversible (*i.e.* la politique de référence). Concernant les RD, on voit surtout que leur opinion est globalement peu influencée par le type de politique mise en œuvre. Dans tous les cas de figure où l'intéressement est particulièrement présent, les RD sont nombreux à considérer qu'il ne se substitue pas au salaire.

<sup>12</sup>. Comme pour l'individualisation, nous avons estimé la probabilité pour le répondant « d'être tout à fait d'accord » avec chacune des affirmations répertoriées dans le tableau 7. Cette probabilité est estimée à partir d'un modèle logit avec les mêmes variables explicatives que celles utilisées précédemment.

**Tableau 8. Influence des profils types de rémunération sur les opinions des RD et des RP vis-à-vis de l'intéressement**

	Politique "mixte"		Politique "flexible"		Politique "collective"		Politique "irréversible"		Politique "réduite"		% de répondants à la modalité "Tout à fait d'accord"	Nombre d'observations utilisées	
	RD	RP	RD	RP	RD	RP	RD	RP	RD	RP			
permet d'augmenter les rémunérations sans engagement											45,14	45,68	1773
incite à mieux travailler		***							*		22,81	25,36	1798
accroît la cohésion		***									18,72	16,62	1747
l'absence de prime décourage les salariés										*	18,14	36,11	1757
se fait au détriment des salaires	***		***		**		***				4,34	17,79	1746

Source : Enquête *Reponse* 2004-2005, volets « représentants de la direction » et « représentants du personnel », Dares.  
 Champ : Etablissements de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole, employant des salariés cadres et non-cadres.

Note : Les étoiles représentent les seuils de significativité des coefficients (*i.e.* le risque d'erreur dans l'estimation du coefficient) : \*\*\* pour moins de 1 %, \*\* pour 5 % et \* pour 10 %.

Lecture : Toutes choses égales par ailleurs, par rapport à la politique « irréversible collective » (*i.e.* la politique de référence), la politique mixte influence significativement et négativement la probabilité pour un RP d'être convaincu que l'intéressement incite à mieux travailler ou accroît la cohésion.

### 3.2. Opinions des salariés

Les appréciations des RP et RD peuvent être lues parallèlement à celles des salariés. L'enquête *Reponse* permet en effet de saisir quelques éléments sur l'effectivité des incitations salariales en interrogeant les salariés sur les facteurs de gêne dans leur travail et, plus généralement, le sentiment de reconnaissance de leur travail.

Dans le tableau 9, nous avons reporté les résultats d'une analyse « toutes choses égales par ailleurs ». De la même manière que précédemment, nous avons apprécié la relation statistique entre le ressenti des salariés et les politiques de rémunération en estimant trois modèles logit dans lesquels la variable expliquée est la réponse « tout à fait d'accord » avec chacune des trois affirmations. Les variables de contrôle sont ici la taille et le secteur de l'établissement, l'ancienneté et la qualification du salarié.

Au niveau global, 25,6 % des salariés considèrent les incitations salariales comme un facteur d'investissement dans le travail. Près de trois salariés sur dix déclarent cependant être gênés dans leur travail par la faiblesse des rémunérations et moins d'un salarié sur dix seulement estime que la direction reconnaît son travail à sa juste valeur. Le croisement des appréciations formulées par un même salarié mène à un constat similaire : parmi les individus convaincus du caractère motivant des incitations salariales, près d'un tiers déclarent que la faiblesse de leur rémunération constitue un frein et moins de 10 % confirment une reconnaissance de leur travail à sa juste valeur. Selon l'analyse « toutes choses égales par ailleurs », par comparaison à la politique d'augmentation générale des salaires (*i.e.* la politique irréversible collective), les salariés sont convaincus que les incitations salariales sont un facteur d'investissement dans leur travail, surtout lorsque la politique est mixte, flexible ou collective. Pour autant, ils éprouvent un sentiment de gêne lié à la faiblesse des rémunérations. Les salariés expriment ainsi un jugement ambivalent vis-à-vis des politiques salariales<sup>13</sup>.

<sup>13</sup>Des résultats similaires sont obtenus lorsque le ressenti du salarié vis-à-vis des autres affirmations est intégré comme variable de contrôle dans les modèles logit. Toutes choses égales par ailleurs, une fois le ressenti des salariés vis-à-vis des autres affirmations contrôlé, les résultats confirment que les incitations salariales sont bien un facteur d'investissement, mais la faiblesse des rémuné-

**Tableau 9. Influence des profils types de rémunération sur les opinions des salariés vis-à-vis de leurs rémunérations**

	Politique "mixte"	Politique "flexible"	Politique "collective"	Politique "irréversible"	Politique "réduite"	% de répondants à la modalité "Tout à fait d'accord"	Nombre d'observations utilisées
Incitations salariales comme facteur d'investissement dans le travail	+++	+++	+++			25,56	6972
Faiblesse des rémunérations comme facteur de gêne dans le travail	**	**	+++			30,12	7053
Reconnaissance du travail à sa juste valeur						7,51	7235

Source : Enquête Reponse 2004-2005, volets « représentants de la direction », « représentants du personnel » et des salariés, Dares.

Champ : Échantillon de 7 530 salariés représentatif des salariés des établissements de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole.

Note : Les étoiles représentent les seuils de significativité des coefficients (*i.e.* le risque d'erreur dans l'estimation du coefficient) : \*\* pour 5 % et \* pour 10 %.

Lecture : Toutes choses égales par ailleurs, par rapport à la politique irréversible collective (*i.e.* la politique de référence), la politique mixte influence significativement et positivement la probabilité pour un salarié d'être convaincu que les incitations salariales constituent un facteur d'investissement dans le travail.

*In fine*, cette étude souligne l'ambivalence du point de vue des acteurs, une ambivalence plus ou moins marquée selon le profil de politique salariale mis en œuvre. En premier lieu, par rapport à un système de rémunération exclusivement fondé sur les augmentations générales de salaire, la nature des politiques salariales n'influence pas significativement la représentation qu'ont les RP de l'individualisation. Les RD, quant à eux, sont persuadés des effets bénéfiques de l'individualisation, notamment lorsque la politique salariale mobilise intensément l'ensemble des outils de rémunération (*i.e.* la politique mixte). Selon les RD toujours, quelle que soit la politique mise en œuvre, l'individualisation est vue comme un outil de rémunération plus juste et l'intéressement n'est pas considéré comme un outil de substitution aux salaires. En second lieu, en présence d'une combinaison complexe d'outils de rémunération (*i.e.* la politique mixte), les RP estiment significativement que l'intéressement ne peut pas être considéré comme un outil d'incitation et de cohésion du personnel. Enfin, on note un certain décalage entre les opinions des acteurs et celles des salariés. Ainsi, salariés et RD s'accordent sur le caractère motivant des systèmes salariaux (surtout lorsque ces derniers combinent plusieurs outils de rémunération). En revanche, ce qui est considéré comme motivant n'est pas pour autant juste du point de vue des salariés. De manière symétrique, on souligne une opposition entre salariés et RP sur l'appréciation du caractère incitatif des politiques salariales. Ces constats soulèvent la question de l'efficacité des politiques de rémunération diversifiées et complexes (telles que les politiques mixtes, flexibles ou collectives). Comment les acteurs négocient-ils en présence de pratiques jugées à la fois « motivantes » et « injustes » par les salariés ?

## CONCLUSION D'ÉTAPE 1

Dans ce chapitre, nous avons proposé une typologie des politiques de rémunération au sein des établissements en France en 2004. De cette analyse émergent deux conclusions.

Premièrement, on observe bien une hétérogénéité et une complexification des politiques de rémunération. Les combinaisons complexes de pratiques salariales sont observées dans près de 75 % des établissements et concernent plus de 80 % des salariés en France. Les pratiques traditionnelles

---

rations est considérée comme un frein, quelle que soit la politique de rémunération mise en œuvre. Plus généralement, ces résultats confirment la dissociation, au niveau individuel, entre l'appréciation des qualités et défauts de l'individualisation.

d'augmentation générale des salaires demeurent toutefois largement développées. Certes, seulement 11 % des établissements diffusent presque exclusivement cette pratique (politique « irréversible collective »), mais celle-ci devient systématiquement associée à des outils « individuels » ou « collectifs » de rémunération (dans 75 % des établissements). La typologie confirme par ailleurs l'hypothèse d'une stabilisation du phénomène d'individualisation des politiques de rémunération. Les outils individuels de rémunération sont largement répandus (ils concernent près de 39 % des établissements), mais ils sont adossés à des outils de rémunération collective.

Ensuite, que ce soit les représentants de la direction (RD) ou du personnel (RP), l'individualisation est couramment jugée comme motivante, alors même que l'élaboration de critères objectifs d'évaluation est souvent considérée comme illusoire et surtout les conséquences néfastes de l'individualisation sur la cohésion du groupe sont reconnues. Il y a une certaine ambivalence à exprimer parallèlement des éléments de perception positifs et négatifs de l'individualisation. Le même type d'ambivalence apparaît pour l'appréciation des pratiques d'intéressement. Une majorité des RD et RP considère que l'intéressement incite à mieux travailler et accroît la cohésion du groupe, alors même qu'elle y voit un moyen d'augmenter les rémunérations sans engagements (plus de 80 % des RD et des RP) et considère que l'intéressement se fait au détriment des salaires (20 % des RD et plus de 40 % des RP).

L'analyse « toutes choses égales par ailleurs » révèle que les opinions des RD varient relativement peu en fonction du profil de la politique salariale à l'œuvre dans leur établissement. Les RD sont d'autant plus convaincus des aspects positifs (et d'autant moins des aspects négatifs) de l'individualisation ou de l'intéressement qu'ils mettent eux-mêmes en place ce type de pratique. On retrouve une certaine ambivalence dans les appréciations des salariés : plus ils sont dans des établissements mettant en œuvre ces outils de rémunération plus ils sont convaincus du caractère motivant des incitations salariales, mais ils ne trouvent pas fréquemment que leur travail est reconnu à sa juste valeur et tendent même à considérer que la faiblesse des rémunérations est un facteur de gêne dans leur travail.





## Chapitre 2

# QUELLES COMPLÉMENTARITÉS ENTRE NÉGOCIATION DE BRANCHE, NÉGOCIATION D'ENTREPRISE ET POLITIQUES SALARIALES ?

---

L'affaiblissement de la négociation de branche au profit de la négociation d'entreprise est un thème récurrent des travaux sur les relations professionnelles en France depuis les années 1980. Ces analyses prennent notamment appui sur l'intensification des négociations d'entreprises et sur la montée des disparités entre les hausses de salaire effectivement pratiquées et celles négociées au niveau des branches (Lanfranchi, Sandoval, 1990 ; Meurs, Skalli, 1997). Dans ce chapitre, nous aurons l'occasion de discuter cette thèse à l'appui des résultats empiriques issus de l'exploitation de l'enquête *Reponse* 2004-2005.

Trois angles d'analyses complémentaires sont envisagés. Nous étudions d'abord les modes d'articulation entre négociation de branche et négociation d'entreprise sur le thème des salaires au niveau des établissements (1.). Nous poursuivons l'analyse des profils de politique salariale établis précédemment en précisant la façon dont ils se distinguent en termes de négociation des salaires (2.). Enfin, nous présentons une évaluation économétrique du poids des négociations d'entreprise et de branche sur les niveaux de salaire versés et les inégalités salariales au sein des établissements (3.).

### 1. PRATIQUES DE LA NÉGOCIATION EN FRANCE EN 2004-2005 : QUELLE ARTICULATION ENTRE NÉGOCIATIONS D'ENTREPRISE ET DE BRANCHE ?

Parmi les établissements de vingt salariés et plus, le poids des négociations salariales en entreprise est loin d'être négligeable. En 2004, la majorité des salariés (58,3 %) est dans des établissements où les salaires ont été discutés ou négociés. Il y a eu une négociation ou une discussion avec les représentants du personnel ou avec des salariés dans près de 43 % des établissements de vingt salariés et plus (42,7 %) <sup>14</sup>. La Dares propose une estimation « redressée » à 50 %. Celle-ci inclut notamment les établissements pour lesquels les négociations ont eu lieu au niveau de l'entreprise, du groupe ou au niveau national. Certes, d'autres thèmes ont souvent été négociés mais les salaires demeurent parmi les plus fréquemment traités (avec le temps de travail, les conditions de travail ou les changements technologiques et organisationnels). Selon l'enquête *Reponse*, lorsque la négociation n'a pas eu lieu, trois types de raison sont invoqués : une décision unilatérale de la direction (30 %), l'application d'un accord de branche (29 %) ou l'absence de demande de la part des salariés (24 %). Ces proportions sont quasiment identiques qu'il s'agisse d'établissements de plus ou de moins de cinquante salariés. Ce constat est à considérer en regard du fait que l'échantillon de l'enquête ne concerne que les établissements d'au moins vingt salariés.

Parallèlement, la référence à la branche paraît également très fréquente au sein des établissements de vingt salariés et plus. Dans près de la moitié des établissements (46,6 %), les représentants de la direction déclarent participer à une fédération de branche et ils sont près des deux tiers (65,7 %) à

---

<sup>14</sup>. Les données citées ici sont toutes issues des résultats de l'enquête *Reponse* 2004-2005, soit sur un échantillon représentatif d'établissements de plus de vingt salariés du secteur marchand non agricole. Du fait de différences de champs, on pourra noter des résultats très différents à des questions similaires à celles de *Reponse* posées dans l'enquête *Acemo-Pratiques salariales* de 2007. Cette dernière, se fondant sur un échantillon d'entreprises de plus de dix salariés comprend beaucoup plus de petites entreprises (alors que les petits établissements de *Reponse* appartiennent souvent à de plus grandes entreprises) avec des pratiques salariales moins diversifiées et des négociations beaucoup plus rares. Selon l'enquête *Acemo*, la part des entreprises ayant négocié en 2007, quel que soit le thème abordé, est de 14,5 % (Carlier, Naboulet, 2009).

faire référence à la convention collective de branche dans la détermination de la hiérarchie salariale et des emplois.

Les négociations au niveau de l'entreprise comme à celui de la branche ont ainsi un rôle majeur dans la détermination des salaires. Cela ne nous dit pas si les deux formes de négociation sont complémentaires ou substituables. Ni si elles traitent des mêmes aspects. C'est avec ce double objectif que nous prolongeons donc l'analyse.

### 1.1. Différents modes de complémentarité entre branche et entreprises coexistent

L'ouverture de négociations ou discussions sur les salaires est d'autant plus fréquente que l'établissement est grand et même très grand (*i.e.* plus de cinq cents salariés). Mais la part des établissements ayant connu des négociations varie surtout selon le secteur d'activité. La négociation d'entreprise, comme la négociation de branche, a aussi un poids très variable d'un secteur d'activité à l'autre (tableau 10).

**Tableau 10. Fréquence des négociations salariales et rôle donné à la branche lors de la revalorisation des salaires**

	Négo d'entreprise	Place donnée à la branche			Part des étab. (%)
	<i>oui</i> 42,62%	<i>primordiale</i> 30,16%	<i>secondaire</i> 27,42%	<i>pas d'importance</i> 38,58%	
<i>Ensemble</i>	42,62%	30,16%	27,42%	38,58%	
Ind agroalimentaire	49,72 +	34,8	31,65	33,15 -	3,17
Ind biens conso	53,29 ++	18,26 --	27,69	51,56 ++	4
Ind automobile	97,1 +++	7,03 ---	32,88 +	59,49 +++	0,31
Ind biens équip	58,2 ++	9,27 ---	49,78 +++	38,02	5,48
Indi biens intern	56,77 ++	19,75 --	37,47 ++	41,68	10,19
Ind énergétique	60,37 +++	26,96	4,81	56,62 +++	1,75
Construction	34,07 -	41,86 ++	25,25	29,25 --	8,62
Commerce	33,92 -	26,64	28,39	39,83	19,84
Transports	54,83 ++	36,06 +	34,83 +	26,1 --	7,16
Act financières	62,23 +++	24,57 -	29,17	42,1	3,37
Act immobilières	55,9 ++	28,06	35,06 +	34,33	1,05
Services entreprises	40,05	23,94 -	28,34	45,32 +	17,78
Services particuliers	34,8 -	31,86	13,42 --	48,62 ++	7,6
Education-santé-social	26,45 ---	61,76 +++	8,29 ---	22,81 ---	9,12
Administration	21,21 ---	73,05 +++	18,49 -	8,46 ---	0,55

Source : Enquête Reponse, Dares.

Champ : Établissements de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole.

Lecture : Parmi les établissements du secteur de l'agro-alimentaire, 49,72 % ont négocié les salaires au niveau de l'entreprise et cette proportion est un peu plus importante que la moyenne (42,62 %). Les établissements de ce secteur sont 34,8 % à considérer que la branche a un rôle primordial dans la revalorisation des salaires (chiffre proche de la moyenne de l'ensemble qui est de 30,16 %) et 31,65 % à lui attribuer un rôle secondaire (contre 27,42% en moyenne). 33,15 % des établissements considèrent le rôle de la branche comme étant sans importance (soit moins que la moyenne de 38,58%). La dernière colonne donne la part des établissements appartenant à ce secteur, soit 3,17 % des établissements.

Le tableau 10 donne, au niveau global et pour chaque secteur, la fréquence des négociations d'établissement et la place donnée à la branche selon le représentant de la direction<sup>15</sup>. On remarque ainsi que l'industrie et les secteurs des activités financières et immobilières se caractérisent par un poids important donné aux négociations d'entreprise. Plus précisément, on peut distinguer quatre

<sup>15</sup>. Se reporter à l'annexe 3 pour une présentation des questions.

profils d'association entre la référence à la négociation de branche et l'existence de négociations locales :

- i. Un premier groupe de secteurs est caractérisé par le **poids prépondérant de la négociation d'établissement**.

Dans ce groupe, la branche n'a pas ou très peu d'importance. On retrouve ici les établissements de certains secteurs de l'industrie (industrie des biens de consommation, de l'automobile et de l'énergie) et le secteur des activités financières.

⇒ Près de 10 % des établissements sont dans ce type de secteurs.

- ii. Un second groupe de secteurs est caractérisé par l'association entre des **négociations d'établissement fréquentes et un rôle secondaire mais bien présent de la branche**.

Ici, les négociations de branche et d'entreprise sont complémentaires : si les négociations d'entreprise sont très fréquentes, la branche conserve un rôle secondaire. Ce profil est caractéristique de certains secteurs industriels comme l'industrie agroalimentaire, l'industrie des biens d'équipements et celle des biens intermédiaires.

⇒ Près de 20 % des établissements sont dans ce type de secteurs.

- iii. Le troisième groupe de secteurs est caractérisé par le **rôle prépondérant attribué à la branche**.

Les négociations d'établissement sont particulièrement rares si bien que la négociation de branche semble se substituer aux négociations d'entreprise. On retrouve ici certains des secteurs des services : l'éducation-santé-social, l'administration mais également la construction.

⇒ Près de 20 % des établissements sont concernés.

- iv. Le dernier profil concerne les établissements où **aucune forme de négociation** ne joue un rôle important sur le thème des rémunérations.

Les services aux particuliers et aux entreprises, ainsi que le commerce sont des secteurs caractéristiques de ce profil.

⇒ Ce profil concerne plus de 40 % des établissements.

Le secteur des transports (soit 7 % des établissements) se démarque des quatre profils précédents puisqu'il associe une forte référence à la branche et de fréquentes négociations d'établissement. Ainsi, nous mettons en évidence la diversité des profils d'articulation entre négociation de branche et négociation d'entreprise. La branche n'est pas en retrait ; au contraire, elle a même un rôle encore prédominant relativement à la négociation d'entreprise dans certains secteurs. Ce constat rejoint les résultats des travaux menés sur les transformations des relations professionnelles en France.

Dans un travail associant l'enquête *Reponse* de 1998-1999 à des études de terrains, Annette Jobert (2003) a étudié la dynamique des négociations collectives de branche pour huit conventions collectives. Son analyse distingue trois groupes de conventions collectives : le premier se caractérise par la force de la dynamique de la régulation de branche (bâtiment et travaux publics, plasturgie, prêt-à-porter et services de l'automobile) ; le deuxième par sa transformation (banques, industrie chimique et métallurgie) et le dernier par sa faiblesse (restauration rapide). Le premier profil spécifié se rapproche de celui défini en (iii) plus haut. On retrouve d'ailleurs les entreprises du secteur de la construction dans les deux cas. Le rapprochement est également aisé entre le profil des branches « faibles » et celui marqué, selon nous, par la faiblesse des négociations à tous les niveaux (*i.e.* le profil défini en (iv)). Le second profil qualifié par Annette Jobert de « transformation » du rôle de la branche concerne des secteurs où l'on a observé un poids prépondérant des négociations d'établissement. Cela corrobore l'hypothèse d'une certaine cohérence entre la capacité de dynamisme d'une branche et le caractère secondaire de son influence.

Parallèlement à la vitalité de l'activité conventionnelle, on peut s'intéresser au dénouement des négociations d'entreprise en fonction du poids donné à celles-ci. Une question de l'enquête porte sur la conclusion de la négociation sur les salaires au niveau de l'établissement. Elle montre que, dans plus de 50 % des cas, la négociation débouche sur un accord signé par tous les participants. À l'opposé, la négociation se solde par une décision unilatérale de l'employeur dans plus d'un cas sur quatre. Il est intéressant de décliner les réponses à cette question selon le secteur d'appartenance de l'établissement répondant (tableau 11). On constate alors que les situations d'accord sont d'autant plus fréquentes que l'on est dans des secteurs où le poids des négociations d'établissement est faible : ainsi le troisième profil (voir *supra*) défini comme donnant un rôle prépondérant à la branche, est associé à la signature particulièrement fréquente d'accords entre tous les participants. Les secteurs montrant une certaine complémentarité entre négociation de branche et d'entreprise sont ceux où l'échec des négociations (*i.e.* leur conclusion par une décision unilatérale de l'employeur) apparaît le plus fréquent. Les secteurs donnant un rôle primordial à la négociation d'entreprises font preuve de plus de variété dans l'issue des processus de négociation interne (les accords entre tous les participants sont nombreux dans le secteur des activités financières alors que les secteurs de l'énergie ou de l'automobile sont marqués par la forte présence de décisions unilatérales de l'employeur).

**Tableau 11. Conclusion de la négociation salariale au niveau de l'établissement**

	Conclusion de la négociation d'entreprise		
	Accord entre tous les participants 50,55%	Accord entre la direction et certains participants 19,51%	Décision unilatérale de l'employeur 25,57%
<i>Ensemble</i>			
Ind agroalimentaire	51,4	13,96 -	31,44 +
Ind biens conso	52,24	22,39	24,15
Ind automobile	17,63 ---	32,97 ++	45,75 +++
Ind biens équip	48,92	15,26 (-)	33,03 +
Indi biens interm	50,6	11,68 -	35,41 ++
Ind énergétique	34,92 ---	20,66	35,42 ++
Construction	61,48 ++	23,17 (+)	10,5 ---
Commerce	53,76	21,22	22,29
Transports	51,18	24,49 +	21,51 (-)
Act financières	41,12 -	31,48 ++	27,4
Act immobilières	57,62 +	21,31	21,06
Services entreprises	46,53 (-)	17,53	27,2
Services particuliers	46,79 (-)	25,83 +	20,22 -
Education-santé-social	58,2 +	14,95 -	17,45 -
Administration	85,66 ++	0 ---	14,34 --

Source : Enquête Reponse, Dares.

Champ : Établissements de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole.

Lecture : Dans les établissements du secteur de l'agro-alimentaire, lorsqu'une négociation d'entreprise a eu lieu, elle s'est soldée par un accord entre tous les participants dans 51,4 % des cas, par un accord entre la direction et certains syndicats dans 13,96 % des cas et par une décision unilatérale de l'employeur dans 31,44 % des cas. Si l'on considère l'ensemble des établissements, les chiffres correspondants sont respectivement 50,55 %, 19,51 % et 25,57 %, ce qui souligne que les accords partiels sont particulièrement rares dans ce secteur et les décisions de l'employeur particulièrement fréquentes.

Dans l'enquête, une question interroge le représentant de la direction sur la convention collective de référence. Pour la plupart des observations, cette information prend la forme d'un code identifiant de la convention collective (ICC) mais une partie de l'information restait à recoder. Une fois cette

étape réalisée<sup>16</sup>, nous mobilisons la grille d'analyse des conventions collectives élaborée par la Dares<sup>17</sup> (CRIS « Conventions regroupées pour l'information statistique »). Au premier niveau d'agrégation, ce codage permet de synthétiser l'information sur les conventions collectives en vingt-cinq postes.

L'analyse des pratiques de négociation en fonction des conventions collectives d'appartenance (voir l'annexe 5) fait écho aux tris croisés par secteur d'activité. Elle démontre la même variété des profils d'association entre négociation de branche et d'entreprise, tout en permettant de spécifier la situation au sein de certaines conventions collectives de référence. Soulignons alors la situation des deux secteurs qui nous intéressent plus particulièrement dans l'étude monographique (cf. chapitre 3) : l'automobile et les centres d'appels. On voit que les établissements se référant aux conventions collectives de la métallurgie se caractérisent par une certaine complémentarité entre des négociations d'entreprise fréquentes et un poids secondaire mais bien présent donné à la branche. La situation des centres d'appels est moins facile à cerner dans la mesure où la catégorie « bureaux d'études et prestations de services aux entreprises » regroupe des situations très différentes (allant des sociétés de conseil aux entreprises de nettoyage). Cette catégorie de conventions collectives est marquée par la faiblesse de la référence à la branche mais également des négociations d'entreprise. En fait, si l'on considère plus précisément les établissements se référant à la convention collective « prestation de services », on voit que la référence à la branche est plutôt secondaire qu'absente mais ces chiffres doivent être lus comme des exemples plutôt que des statistiques, étant donné le faible nombre d'établissements concernés (sept établissements).

## 1.2. Une différenciation des thèmes de négociation selon leur niveau

La question de l'articulation entre négociation d'entreprise et de branche se pose également en termes de thèmes abordés. Les travaux sur la régulation de branche en France (Eyraud *et alii*, 1988 ; Saglio, 1999 ; Jobert, 2003) ont montré sa dualité. Elle influence le niveau des rémunérations, d'une part (*via* la définition des *minima* salariaux et des augmentations annuelles de salaire), elle définit les hiérarchies salariales, d'autre part. Dans ses travaux, Jean Saglio (1986, 1999) a montré le rôle central des hiérarchies de salaire dans l'effectivité de la régulation salariale de branche. Il définit l'« ordre salarial » comme les « ensembles de normes sociales auxquels les acteurs font référence lorsqu'ils cherchent à évaluer les niveaux de salaires proposés ou admis ». Il inclut parmi ces normes les systèmes de classification présents dans les conventions collectives. Ces derniers fournissent un socle, un référent, sur la base duquel est établie la négociation décentralisée au niveau de l'entreprise ou de l'établissement. Comme a pu le dire un permanent syndical cité par Jean Saglio (1986) :

« La convention collective, c'est la classif, et la classif, c'est le salaire. Pour apprécier une convention collective, il faut regarder la classif. »

Le rôle de la branche dans la détermination des niveaux de rémunération est quant à lui largement remis en cause depuis les années 1990 (Meurs, Skalli, 1997 ; Barrat, Daniel, 2002). L'enquête *Reponse* nous permet de préciser à la fois les thèmes négociés dans le cadre de la négociation d'entreprise et les thèmes sur lesquels le représentant de la direction considère s'être référé à la convention collective de branche<sup>18</sup>. Nous mobilisons ces questions pour tenter de réévaluer les domaines d'effectivité de la régulation de branche.

<sup>16</sup>. Ce travail a été réalisé en collaboration avec Thomas Amossé (CEE).

<sup>17</sup>. Pour une présentation de ces codes, voir Carlier et Naboulet (2009).

<sup>18</sup>. Voir l'annexe 3 pour une présentation des questions.

L'enquête fournit une appréciation du **poids donné à la convention collective de branche** dans la prise de décision sur différents thèmes (tableau 12). Il apparaît que si la référence à la convention collective est globalement fréquente, elle ne porte pas particulièrement sur les questions de salaire.

**Tableau 12. Fréquence de la référence à la convention collective selon les thèmes**

	%
Temps de travail	75,9
<b>Retraite complémentaire et prévoyance maladie</b>	66,4
<b>Egalité professionnelle</b>	66,0
Conditions de travail	65,8
<b>Détermination de la hiérarchie des emplois</b>	65,7
Droit d'expression des salariés, droit syndical	63,9
Emploi et règles de mobilité	59,9
Formation professionnelle, apprentissage	59,0
<b>Calcul des primes</b>	56,
<b>Épargne salariale</b>	30,0

Source : Enquête *Reponse*, Dares.

Champ : Établissements de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole.

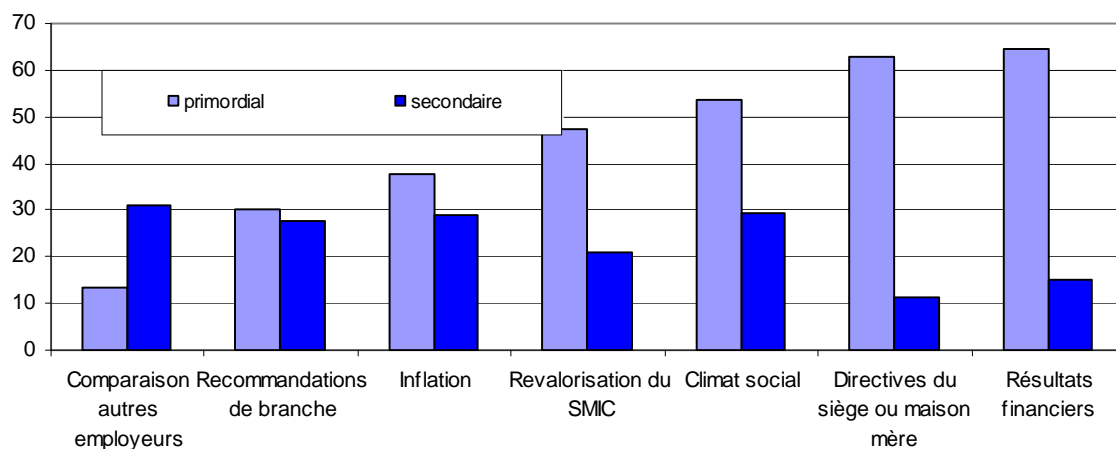
Lecture : 75,9 % des représentants de la direction interrogés font référence à la convention collective sur le thème du temps de travail. Les thèmes en lien avec la politique salariale de l'établissement sont en gras.

**La convention collective est surtout présente sur la définition de principes généraux ou de long terme** (retraite ou égalité professionnelle). Concernant les rémunérations, elle joue un **rôle majeur pour la détermination de la hiérarchie des emplois**. Ce point n'est pas négligeable au vu du rôle des systèmes de classification dans la détermination des salaires de base : d'après l'enquête *Reponse*, plus des deux tiers des établissements font référence à un système formalisé de classification lors de la fixation du salaire de base, et ce, pour toutes les catégories de salariés (les proportions montent à plus de 80 % des établissements pour les ouvriers et les employés). Ce résultat rejoint les analyses de Jean Saglio.

Si l'on considère l'ensemble des **critères mobilisés lors des décisions de revalorisation des salaires de base** par ordre d'importance au cours des trois années précédentes (voir graphique 4), on peut souligner le rôle premier des critères économiques internes à l'entreprise : le rendement économique (résultats financiers de l'entreprise) et les directives du siège ou de la maison mère<sup>19</sup>. Les recommandations de branches ne sont citées comme étant un critère primordial qu'en sixième position. Elles restent relativement peu présentes comme critère secondaire. Au-delà des questions d'ordre, la référence aux recommandations de branche concerne tout de même plus de 60 % des établissements (62,3 %) : **les établissements sont nombreux à s'y référer mais la convention collective ne semble avoir qu'une influence marginale sur leur décision finale**.

<sup>19</sup>. Le poids des directives du siège ou de la maison mère paraît prépondérant. Il est primordial pour environ deux tiers des établissements filiales d'un groupe (68 %) ou multi-établissements (65,6 %). D'après une autre question de l'enquête, on voit d'ailleurs que l'évolution de la masse salariale est (avec les décisions d'investissement) le point sur lequel ces établissements disent avoir le moins d'autonomie : plus de 50 % d'entre eux déclarent que leur autonomie est limitée ou nulle sur ce thème.

**Graphique 4. Références primordiales et secondaires dans les décisions de revalorisation salariale**



Source : Enquête *Reponse*, Dares.

Champ : Établissements de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole.

Au niveau de l'établissement, l'enquête contient une question précisant les thèmes effectivement négociés : la masse salariale est largement majoritaire (avec 67,3 % des établissements), mais les primes, l'individualisation ou les critères d'individualisation sont également très présents (respectivement 42,5 %, 43,2 % et 31,6 % des établissements ont négocié sur ces thèmes). La négociation d'entreprise semble ainsi être le lieu de négociation du niveau de la masse salariale et des formes de rémunération.

En simplifiant le propos, on peut donc opposer le niveau de la branche où se négocie la hiérarchie des emplois et le niveau de l'entreprise où se négocie le montant réel des salaires (*via* la masse salariale) et la structure des rémunérations (montant des primes individuelles ou collectives). Si ce résultat corrobore ceux mis en évidence par le passé sur le rôle des systèmes de classification dans l'effectivité de la régulation de branche, un point essentiel doit être souligné : les grilles de classification guidant la hiérarchie des salaires ne concernent que le salaire de base. Or, le développement de l'individualisation et des primes rend aujourd'hui très insuffisante la prise en compte du salaire de base dans l'analyse des niveaux effectifs de rémunération. Le développement des formes de rémunération complexes accroît en effet la part des politiques salariales échappant à la régulation de branche. Une illustration de ce phénomène peut être trouvée dans le graphique 1 (chapitre 1) montrant l'écart croissant entre salaire de base et salaire moyen.

Les nouvelles formes de rémunération ont largement modifié les enjeux sous-jacents à l'articulation des thèmes de négociation entre branche et entreprise. Se dessine une dualité entre une convention collective de branche, définissant la hiérarchie des salaires de base potentiellement très éloignée de la hiérarchie effective des rémunérations, d'une part, et une négociation d'entreprise qui est au cœur de la définition des niveaux effectifs de rémunération versés, d'autre part. La convention collective reste le lieu de définition d'un ordre social dans lequel s'inscrit la négociation d'entreprise mais la portée de cet ordre social a été nettement affaiblie ces dernières années par la complexification des formes de rémunération. La complexification des politiques salariales éloigne la situation effective des entreprises de la hiérarchie négociée au niveau de la branche et la branche ne semble pas se saisir des questions de formes de rémunération. Elles n'ont pas su (voulu ?) intégrer ces nouvelles questions dans leur champ d'intervention.

## 2. QUELLE COHÉRENCE ENTRE POLITIQUES SALARIALES ET PRATIQUES DE NÉGOCIATION SALARIALE ?

Nous proposons à présent d'étudier les formes de cohérence pouvant exister entre politiques salariales et pratiques de négociation sur le thème des rémunérations. Quelle est le rôle de la branche et de la négociation d'entreprise selon le type de pratiques salariales mises en œuvre dans l'établissement ?

En reprenant les profils de politiques salariales mis en évidence dans le chapitre 1, il est possible d'identifier plusieurs types d'articulation entre négociation d'entreprise et rôle de la branche (voir tableau 13).

**Tableau 13. Caractéristiques des politiques de rémunération suivant l'existence de négociations salariales en 2004 et le poids accordé à la branche (en %)**

	Politique "mixte"	Politique "flexible"	Politique "collective"	Politique "irréversible"	Politique "irréversible collective"	Politique "réduite"	Part des établissements concernés
Part des établissements concernés	17,61	10,02	24,06	22,46	11,21	14,65	
Part des salariés concernés	31,39	9,51	22,72	17,82	8,62	9,95	
<b>Part des établissements ayant négocié ou discuté sur les salaires en 2004</b>	<b>52,81</b>	<b>44,83</b>	<b>44,29</b>	<b>47,58</b>	<b>26,40</b>	<b>31,61</b>	<b>42,72</b>
<b>Poids des recommandations de branche dans les décisions de revalorisation des salaires</b>							
Primaire	20,77	14,45	35,40	32,96	49,07	14,72	28,69
Secondaire	36,60	28,57	30,78	27,44	14,57	26,83	28,41
Pas d'importance	37,73	55,55	30,66	37,12	30,02	54,76	39,31

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

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

Lecture : La politique mixte est mise en œuvre par 17,61 % des établissements et concerne 31,39 % des salariés. Parmi ces établissements, 52,81 % déclarent avoir négocié sur les salaires en 2004 et cette proportion est supérieure à la moyenne de l'ensemble (42,72 %). De même, 36,6 % des établissements accordent un rôle secondaire à la branche dans les décisions de revalorisation des salaires ; cette proportion est supérieure à la moyenne de l'ensemble (28,41 %).

La richesse des informations fournies par l'enquête *Reponse* nous permet de prolonger la description des profils en considérant des variables reflétant les relations sociales au sein de l'établissement ou encore les thèmes sur lesquels la direction recourt ou non aux conventions collectives de branche (pour une liste des variables illustratives, voir l'annexe 4).

### **Politique mixte**

**Les établissements qui mettent en œuvre une politique mixte déclarent plus souvent que la moyenne avoir négocié sur les salaires en 2004.** Les discussions, menées par les syndicats, ont le plus souvent porté sur l'évolution de la masse salariale et ont abouti à un accord (même s'il est souvent signé par certains participants seulement). Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre 1, les politiques mixtes se caractérisent par un recours massif à l'ensemble des outils de rémunération, notamment les dispositifs d'épargne salariale. De fait, outre les salaires, l'épargne salariale est fréquemment l'objet de discussions ou de négociations au sein de ces établissements. L'intensité de la négociation est associée à un taux de syndicalisation souvent compris entre 5 et 10 % de salariés et la présence de délégués syndicaux (DS) y est plus fréquente qu'ailleurs.



**Au sein de cette classe, les établissements accordent un rôle secondaire à la branche dans les décisions de revalorisations de salaire.** D'autres critères apparaissent au premier plan, notamment l'inflation, les résultats financiers, le climat social, les directives du siège ou de la maison mère et le niveau du Smic. Le caractère complexe et diversifié de la politique salariale mixte peut être un facteur explicatif de la diversité des facteurs pris en compte dans les décisions de revalorisation des salaires. Le rôle de la branche n'est pas uniforme selon les thèmes salariaux. Bien qu'elle aborde ces thèmes, la convention collective (CC) de branche est moins souvent utilisée pour le calcul des primes et la détermination de la hiérarchie salariale des emplois. En revanche, les établissements déclarent utiliser la CC de branche pour l'épargne salariale.

Le profil de politique salariale mixte est ainsi associé à une forte institutionnalisation des relations professionnelles au niveau de l'établissement. Ici, la négociation locale intense est combinée à un rôle secondaire de la branche. Ce profil se rapproche de celui décrit par Jobert (2003) pour la convention collective du secteur bancaire.

### **Politique flexible**

**Dans le cas de la politique flexible, les établissements ne se différencient pas des autres en termes d'existence de négociations salariales.** En revanche, comme dans le cas des politiques mixtes, cette politique est associée à une négociation plus fréquente sur les dispositifs d'épargne salariale. Au sein de cette classe, les établissements font un usage massif des outils flexibles de rémunération, l'individualisation y étant particulièrement développée. De fait, lorsqu'elles ont eu lieu, les discussions salariales ont plus souvent porté sur les critères d'individualisation. Le taux de syndicalisation des salariés y est plus faible que la moyenne (moins de 5 % des salariés) et la présence de DS plus rare. La décision unilatérale de l'employeur et l'absence de demande des salariés constituent d'ailleurs des raisons fréquemment avancées pour expliquer l'absence de négociations.

**Concernant le niveau conventionnel de la négociation, la référence à la branche dans les revalorisations du salaire est moins fréquente qu'ailleurs.** Souvent, contrairement au thème de l'épargne salariale, la CC de branche n'aborde ni le thème des primes ni celui de la détermination de la hiérarchie salariale des emplois. En cohérence avec l'accent mis sur la flexibilité de la masse salariale, les décisions de revalorisation du salaire sont essentiellement fondées sur la situation de l'entreprise (*i.e.* les directives du siège et les résultats financiers).

Ce profil de politique salariale est caractérisé par un poids particulièrement faible donné à la convention collective et une faible institutionnalisation des relations professionnelles tant au niveau de la branche que de l'établissement.

### **Politique collective**

**Comme dans la classe de la politique « flexible », les établissements adoptant une politique collective ne se démarquent pas des autres en termes de négociations salariales.** Lorsqu'elles ont eu lieu, les négociations sont souvent menées par les représentants élus ou les délégués du personnel, ces dernières se soldant plus fréquemment qu'ailleurs par un accord général. Privilégiant une dimension collective de la rémunération (*via* les augmentations générales de salaire et les primes collectives), les établissements de cette classe négocient moins souvent que les autres sur le thème de l'individualisation.

L'importance accordée à la dimension collective de la rémunération se retrouve également dans les critères de revalorisation du salaire. Outre l'inflation et le niveau du Smic, **la référence à la branche comme critère primordial y est plus fréquente qu'ailleurs.** Les établissements de cette classe utilisent plus souvent la CC de branche, notamment pour l'épargne salariale et la hiérarchie salariale des emplois.

Ce profil de politique salariale est donc associé à un poids relativement important donné à la branche, sans qu'elle ne se substitue à la négociation d'entreprise. Les deux niveaux de négociation semblent ici cumulatifs et complémentaires.

### ***Politique irréversible***

Au sein de cette classe, **les établissements déclarent plus souvent avoir engagé des négociations ou des discussions sur les salaires**. En cohérence avec le caractère irréversible des dispositifs salariaux en présence, les discussions portent plus rarement sur les primes et aboutissent à un accord général. Le taux de syndicalisation y est assez faible (moins de 5 % des salariés) et la présence de DS ou d'instances élues de représentation des salariés dans l'établissement relativement rare. Ainsi, l'absence de demande des salariés est le motif le plus couramment avancé pour expliquer l'absence de négociations locales sur les salaires.

Au sein de cette classe, Les établissements déclarent accorder **une importance primordiale aux recommandations de branche dans les décisions de revalorisation du salaire de base**. Les conventions collectives de branche sont d'ailleurs utilisées pour la définition de la hiérarchie salariale des emplois.

Au final, ce profil de politique salariale est associé à une institutionnalisation relativement importante des négociations au niveau de la branche et à celui de l'établissement.

### ***Politique irréversible collective***

**Les établissements axant leurs politiques salariales sur les augmentations générales de salaire déclarent moins souvent que la moyenne avoir négocié sur les salaires en 2004**. L'application d'un accord de branche constitue le principal motif de l'absence de négociation sur les salaires. Lorsqu'elles ont eu lieu, les discussions sont menées par les DP et n'aboutissent que rarement à un accord. Bien souvent, c'est la décision de l'employeur qui l'emporte.

Si ces établissements se distinguent par des taux de syndicalisation qui peuvent être très importants (plus de 20 % des salariés), l'absence de DS y est plus courante qu'ailleurs (au profit des DP). **Lors des revalorisations du salaire de base, les employeurs accordent une importance primordiale aux recommandations de branche** mais également à l'inflation et au niveau du Smic. Les thèmes liés à la hiérarchie salariale et aux primes sont d'ailleurs définis par référence à la CC de branche.

Ce profil de politique salariale est donc associé à une faible institutionnalisation des relations professionnelles au niveau de l'établissement au profit d'un rôle prépondérant de la branche.

### ***Politique réduite***

**Comme dans la classe précédente, les établissements qui optent pour une politique réduite négocient rarement sur les salaires**. Au sein de ces établissements, la décision de l'employeur ou l'absence de demande des salariés constituent les motifs expliquant l'absence de négociations. De fait, ils sont caractérisés par un faible taux de syndicalisation et une présence de DS au niveau de l'établissement rare.

D'un point de vue conventionnel, **la politique réduite est associée à un poids très faible de la branche dans les décisions de revalorisation du salaire**, les établissements accordant un poids primordial aux résultats financiers, au comportement des autres employeurs et aux directives du siège. Ce profil de politique salariale est ainsi marqué par un poids particulièrement faible donné à la convention collective et une très faible institutionnalisation des relations professionnelles tant au niveau de l'établissement qu'à celui de la branche.

Pour résumer, il semble bien exister une **forme de cohérence entre politiques salariales et politiques de négociation au niveau des établissements** : à chaque profil de politique salariale correspond un profil de négociation. Les établissements qui **recourent massivement aux outils collectifs de rémunération**, qu'ils soient flexibles ou non (augmentation générale et primes collectives), **accordent du poids à la branche dans leurs décisions de revalorisation des salaires (cas des politiques collectives et mixtes)**. Parallèlement, **la négociation locale est intense au sein des établissements qui recourent massivement aux augmentations individualisées de salaire (cas des politiques mixtes et irréversibles)**. Ces résultats mettent par ailleurs en évidence une triple complémentarité entre politiques salariales, négociations d'entreprise et négociations de branche. **Là où la pratique traditionnelle d'augmentation des salaires apparaît dominante (i.e. cas de la politique irréversible collective), c'est bien une substitution de la négociation de branche à celle de l'établissement qui semble s'opérer**. De manière symétrique, au sein des établissements fondant leur politique salariale sur la flexibilité de la rémunération (cas de la politique flexible), la négociation d'entreprise se fait au détriment de celle de la branche. Enfin, on observe une plus forte complémentarité entre niveau de la branche et niveau de l'établissement lorsque les politiques salariales mobilisent massivement des dispositifs collectifs réversibles *et* irréversibles de rémunération ; **cette complémentarité étant particulièrement forte dans le cas des politiques complexes et diversifiées**.

### 3. QUEL LIEN AVEC LES NIVEAUX DE SALAIRE ET LES INÉGALITÉS SALARIALES AU SEIN DE L'ÉTABLISSEMENT ?

Les développements précédents ont permis de souligner en quoi les nouvelles formes de rémunération (individualisées et réversibles) remettent en cause l'effectivité de la régulation de branche sur le niveau des rémunérations. Dans le même temps, plusieurs études ont développé l'hypothèse d'un rôle marginal de la négociation d'entreprise (Meurs, Skalli, 1997 ou Brahami, Daniel, 2004). Nous proposons ici de tester l'influence des négociations d'entreprise et de branche sur les rémunérations à l'aide d'un travail économétrique sur la base de l'enquête *Reponse*. Nous considérons successivement les niveaux de rémunérations et leur dispersion au sein de l'établissement.

#### 3.1. Qu'est-ce qui influence le niveau des rémunérations ?

Les niveaux de salaires versés sont pris en compte *via* les salaires moyen et médian dans l'établissement<sup>20</sup>. Mener une analyse économétrique nous permet de proposer une estimation de l'impact de chacune des variables explicatives « toutes choses égales par ailleurs », *i.e.* étant donné l'impact des autres.

Parmi les variables explicatives, notre attention porte plus particulièrement sur celle illustrant la politique salariale de l'établissement (construite à partir des profils que nous avons définis précédemment), sa pratique de négociation « locale » et la place donnée à la branche dans les revalorisations de salaire. Le fait d'avoir négocié ou non une année donnée reste une mesure ponctuelle de l'activité des relations sociales au sein d'un établissement. Il faut également prendre en compte la présence de délégués syndicaux et le taux de syndicalisation. Le reste des variables explicatives constitue des « variables de contrôle ». Elles concernent les caractéristiques de l'établissement (sa taille et celle de l'entreprise, son âge, son secteur d'activité, son niveau de chiffre d'affaires, le fait d'être sous-traitant, le fait d'être coté en bourse), les caractéristiques de la main-d'œuvre (en termes d'âge, de catégories socioprofessionnelles [CSP] et de sexe). Les résultats d'estimation sont présentés dans le tableau 14.

<sup>20</sup>. Les variables de salaires sont issues du fichier administratif des DADS (déclarations annuelles de données sociales) collectées par l'Insee au niveau de l'établissement. La variable de référence est alors le salaire brut (incluant salaire de base, primes et compléments de rémunération).

**Tableau 14. Impact des relations sociales et des politiques salariales sur le niveau des rémunérations**

	<b>Salaire moyen</b>	<b>Salaire médian</b>
<b>Profils de politique salariale</b>		
politique mixte	0,049***	0,050***
politique flexible	0,034**	0,019
politique collective	0,018	0,016
politique irréversible	0,012	0,008
politique irréversible et coll.	ref	ref
politique réduite	0,008	-0,005
<b>Négociation sur les salaires en 2004</b>		
oui, avec ds	0,009	0,006
oui, sans ds	0,012	0,003
non	ref	ref
<b>Part se salariés syndiqués</b>		
plus de 10%	0,022**	0,047***
de 5 à 10%	-0,001	0,005
moins de 5%	ref	ref
ne sait pas	0,002	0,006
<b>Référence à la branche dans revalorisation des salaires</b>		
Primordiale	-0,037***	-0,031***
Secondaire	-0,011	-0,010
Non	ref	ref
miss ou nsp	-0,013	0,011
<b>nbre d'observation</b>	2637	2637
<b>R2</b>	0,76	0,74

Source : Enquête Reponse, Dares.

Champ : Établissements de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole comportant à la fois des cadres et des non-cadres.

Méthode : Estimation par les moindres carrés ordinaires (MCO) des logarithmes de salaires moyen et médian. Les coefficients estimés pour les variables de contrôle ne sont pas reportés ici mais disponibles sur demande.

Lecture : Les étoiles représentent les seuils de significativité des coefficients (*i.e.* le risque d'erreur dans l'estimation du coefficient) : \*\*\* pour moins de 1 %, \*\* pour 5 % et \* pour 10 %. On peut ainsi lire par exemple que « Les établissements avec une politique de type mixte plutôt que irréversible et collective ont un salaire moyen très significativement plus élevé ».

Concernant les politiques salariales, les profils caractérisés par leur recours intensif à toutes les formes de rémunération individuelle et réversible se distinguent par des salaires moyens plus élevés que dans le cas d'une politique irréversible collective. C'est en revanche seulement dans le cas où ces outils sont associés à l'existence d'augmentations collectives que le salaire médian est plus élevé. Si l'on se tourne maintenant vers les pratiques de négociation d'entreprise, les résultats révèlent que l'existence de négociations locales n'a pas d'influence significative sur le niveau de salaire. De même, le taux de syndicalisation n'a d'impact que lorsqu'il dépasse les 10 % des salariés : il est alors associé à des niveaux de salaires plus élevés. Le niveau de la branche est lui significatif : la référence à la convention collective pour les revalorisations de salaire s'accompagne de niveaux de salaire moyen et médian plus faibles.

Nos résultats vont plutôt à l'encontre des travaux précédents soulignant la non-effectivité de la régulation de branche sur les niveaux de salaire. On constate un lien entre rôle prépondérant de la branche et niveau des salaires moyens : **les salaires moyens et médians tendent à être plus bas lorsque la référence à la branche est primordiale. La négociation d'entreprise, quant à elle, n'a pas de lien significatif avec les niveaux moyens et médians de rémunération.**

### 3.2. Qu'est-ce qui influence la dispersion des rémunérations ?

Au-delà des questions de niveau, il nous a paru important d'étudier les facteurs discriminants dans l'analyse de la dispersion des salaires versés dans l'établissement. Deux arguments motivent notre démarche. D'une part, si la branche a bien une influence cruciale sur les hiérarchies salariales, son importance devrait se traduire par un impact plus important sur la dispersion des salaires que sur leur niveau. D'autre part, une des questions soulevées dans la littérature sur l'impact des nouvelles formes de rémunération est bien leur portée potentiellement très inégalitaire (Marsden, Belfield, 2003 ; Lemieux *et alii*, 2009). Une analyse symétrique à la précédente est menée en considérant cette fois-ci le rapport interdécile (D9/D1) au sein de l'établissement comme variable d'intérêt. Cette analyse est complétée par deux estimations portant sur les écarts supérieurs et inférieurs de salaire (respectivement D9/D5 et D5/D1) : la dispersion totale est décomposée en une dispersion « vers le haut » et « vers le bas » de la distribution (relativement à la médiane, D5). Les résultats d'estimation sont reportés dans le tableau 15<sup>21</sup>. De la même manière que précédemment, nous proposons de lire ces résultats en trois temps : l'impact des politiques salariales, celui des pratiques de négociation locale et enfin celui de la place donnée à la branche.

**Les résultats confirment d'abord le potentiel inégalitaire des outils de rémunérations flexibles et individualisées.** Encore une fois, nous prenons comme référence la stratégie focalisée sur les augmentations collectives. La stratégie d'utilisation exclusive des formes flexibles ou individualisées des rémunérations se traduit par une plus forte dispersion salariale, que ce soit vers le haut ou vers le bas. Deux autres profils de politiques salariales (les politiques « mixte » et « irréversible ») se caractérisent par une forte dispersion des salaires, cette fois-ci uniquement vers le bas de la distribution. Ils ont pour point commun l'utilisation intensive des augmentations individuelles des salaires. Ensuite, le fait de négocier les salaires au sein de l'établissement influence la dispersion des salaires, mais cette influence est conditionnée par l'identité des « négociateurs » : lorsque la négociation est directement menée par des salariés et non des délégués syndicaux, la dispersion des salaires est légèrement plus forte et ce, vers le haut de la distribution. Comme on a pu le tester, ce n'est pas l'existence d'une négociation d'établissement qui influence la dispersion des salaires mais bien l'identité du négociateur : **la dispersion des salaires est plus forte lorsque la négociation est menée par des salariés plutôt que par des délégués syndicaux**<sup>22</sup>.

Le rôle exercé par les syndicats est également perceptible dans l'influence du taux de syndicalisation. De très forts taux de syndicalisation (supérieurs à 10 % des salariés) sont associés à des niveaux significativement plus faibles de dispersion salariale (dans le haut de la distribution). Enfin, **la référence à la branche dans les décisions de revalorisation des salaires s'accompagne d'une moindre dispersion des salaires** (que ce soit vers le haut et vers le bas de la distribution). Ici l'impact attendu de la négociation de branche est bien vérifié.

*In fine*, on peut tirer quelques conclusions transversales de ces différentes estimations :

- i. **Les profils de politique de rémunération, caractérisés par un usage massif de pratiques réversibles ou individualisées, sont significativement associés à des niveaux de rémunération relativement élevés mais également à des niveaux importants de dispersion salariale.** Ce résultat est surtout marqué dans le bas de la distribution.
- ii. **Le fait de négocier ou non les salaires au niveau de l'établissement n'est pas significativement lié aux niveaux et à la dispersion des rémunérations.** Seules les situations relativement rares de très forte syndicalisation (plus de 10 % des salariés) ou d'absence

<sup>21</sup>. Soulignons ici que la qualité des estimations de dispersion salariale est globalement moins forte que celle sur les niveaux de rémunération. Par qualité, nous entendons le coefficient de détermination « R<sup>2</sup> », *i.e.* la part de la variance de la variable estimée qui est expliquée par les variables explicatives introduites dans la régression.

<sup>22</sup>. En effet, si l'on code la variable en deux modalités selon que la négociation a eu lieu ou non, elle devient non significative.

de délégués syndicaux ressortent comme ayant une influence. Ce résultat doit néanmoins être pris avec précaution dans la mesure où le fait d'avoir négocié ou non une année donnée reste une mesure partielle de l'activité des relations sociales au sein d'un établissement.

- iii. **Le fait de se référer à la branche a un impact sur les niveaux de rémunération et leur distribution : si les salaires moyens et médians sont significativement plus faibles, c'est également le cas des inégalités de salaires que ce soit vers le haut ou le bas de la distribution.** Lorsque la référence à la branche est secondaire, l'impact n'est significatif que sur les inégalités de rémunération.

**Tableau 15. Impact des relations sociales et des politiques salariales sur la dispersion des rémunérations dans l'établissement**

	<b>Dispersion totale</b> D9/D1	<b>Dispersion vers le haut</b> D9/D5	<b>Dispersion vers le bas</b> D5/D1
<b>Profils de politique salariale</b>			
politique mixte	0,028	-0,002	0,031***
politique flexible	0,058***	0,035*	0,023**
politique collective	0,007	-0,006	0,012
politique irréversible	0,029	0,008	0,021**
politique irréversible et coll.	ref	ref	ref
politique réduite	0,028	0,018	0,009
<b>Négociation sur les salaires en 2004</b>			
oui, avec ds	0,011	0,009	0,003
oui, sans ds	0,022	0,021*	0,002
non	ref	ref	ref
<b>Part se salariés syndiqués</b>			
plus de 10%	-0,038***	-0,045***	0,007
de 5 à 10%	-0,001	-0,003	0,005
moins de 5%	ref	ref	ref
ne sait pas	-0,000	-0,007	0,006
<b>Référence à la branche dans revalorisation des salaires</b>			
Primordiale	-0,033***	-0,017*	-0,016***
Secondaire	-0,019*	-0,009	-0,010*
Non	ref	ref	ref
miss ou nsp	-0,055**	-0,052***	-0,003
<b>nbre d'observation</b>	2637	2637	2637
<b>R2</b>	0,42	0,20	0,46

Source : Enquête Reponse, Dares.

Champ : Établissements de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole comportant à la fois des cadres et des non cadres.

Méthode : Estimation par les moindres carrés ordinaires (MCO) des rapports interdéciles D9/D1, D9/D5 et D5/D1. Les coefficients estimés pour les variables de contrôle ne sont pas reportés ici mais disponibles sur demande.

Lecture : Les étoiles représentent les seuils de significativité des coefficients (*i.e.* le risque d'erreur dans l'estimation du coefficient) : \*\*\* pour moins de 1 %, \*\* pour 5 % et \* pour 10 %. On peut ainsi lire par exemple que « les établissements avec une politique de type mixte plutôt qu'irréversible et collective ont un salaire moyen très significativement plus élevé ».

## CONCLUSION D'ÉTAPE 2

Ce chapitre nous a permis de dresser un portrait statistique des modes d'articulation entre les négociations d'établissement et de branche, d'une part, et avec les politiques salariales des établissements, d'autre part. Notre analyse développe deux axes de réflexion : la complémentarité des formes de négociation, d'une part, et l'effectivité de l'impact des différents niveaux de négociation sur les rémunérations versés, d'autre part.

Une première analyse globale nous a permis d'introduire l'hypothèse d'une forte variété dans les formes de complémentarités possibles entre branche et entreprise. Cette piste est développée par l'analyse des modes de négociations associés aux profils de politiques salariales définis dans le chapitre 1. C'est alors la triple complémentarité entre politiques salariales, négociations d'entreprise et négociations de branche qui est mise en évidence.

Les travaux de Jean Saglio ont notamment mis en avant le rôle des conventions collectives dans l'effectivité de l'impact des régulations de branche. Or, depuis les années 1990, la complexification des formes de rémunération introduit un décalage croissant entre salaire de base et rémunération effective. On peut en déduire l'hypothèse que l'influence des négociations de branche sur les salaires serait affaiblie. C'est dans ce contexte que nous avons mené une analyse conjointe de l'impact sur les rémunérations de la négociation d'établissement et de la référence à la branche. S'il reste difficile, d'un point de vue méthodologique, de parler en termes de causalité, notre analyse nous conduit à un double constat : considérer la branche comme une référence primordiale en matière de revalorisations salariales a un impact significatif sur les salaires versés (ils sont moins dispersés, vers le haut comme vers le bas et sont en moyenne plus faibles) ; les négociations d'entreprise n'ont que très peu d'impact sur les salaires. Si notre analyse est statique par nature, nos résultats nous permettent de tempérer la thèse de l'affaiblissement de la branche dans la régulation salariale. Ils rappellent que les branches demeurent un filet de sécurité contribuant à contenir la progression des inégalités de salaire.





## Chapitre 3

# ÉTUDE DE CAS : LES PRATIQUES SALARIALES CHEZ UN CONSTRUCTEUR AUTOMOBILE ET DANS DES CENTRES DE RELATION CLIENT

---

Complétons le cadrage quantitatif et la typologie des pratiques de négociation par une approche qualitative. Que se passe-t-il concrètement lors d'une négociation obligatoire annuelle, une négociation qui ne porte pas seulement sur le montant des salaires mais qui peut aussi traiter de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, de la durée effective et l'organisation du temps de travail, d'un régime de prévoyance maladie ou encore de l'intéressement, la participation et l'épargne salariale ?

Toutes ces thématiques ont été abordées avec la quinzaine d'individus interviewés dans les deux terrains étudiés (cf. annexe 6). Afin de suivre les deux axes de lecture proposés dans cette étude – l'individualisation et les formes d'irréversibilité et de réversibilité des rémunérations – et d'illustrer empiriquement deux politiques de rémunération – l'une « mixte », l'autre « réduite » –, nous avons accédé au secteur automobile et aux « centres d'appels » dits « externalisés » ou « prestataires ». L'usage étant encore peu stabilisé, nous utilisons de manière indifférenciée les expressions « centre d'appel » ou « centre relation client ». Après une présentation détaillée des deux cas étudiés (1.), nous offrons une description de ce qui s'y fait en matière de négociation des rémunérations (2.).

### 1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DES ENTREPRISES ÉTUDIÉES

Les sociologues du travail français ont depuis plus de cinquante ans largement privilégié le secteur automobile comme lieu d'observation (Touraine, 1955 ; Linhart, 1978 ; Beaud, Pialoux, 1999 ; Rot, 2006). Tandis que le travail en acte, la condition ouvrière, les modèles d'organisation faisaient l'objet d'un savoir toujours plus fin, les modes de rémunération sont restés dans l'ombre, alors même que, dans le monde ouvrier si cher aux sociologues, les salaires ont toujours été un enjeu revendicatif fort. C'est sur cet objet que nous avons centré l'observation du cas « France Auto ». Quatre délégués syndicaux appartenant à la CFDT ainsi que deux opérateurs militants à la CFDT ont été interviewés. En plus des entretiens d'une durée moyenne d'une heure et demie, nous avons exploité les accords salariaux et les accords relatifs à l'épargne salariale, l'intéressement et la participation depuis 2000. Les bilans sociaux et salariaux les plus récents ont également été mobilisés. La direction n'a pas donné suite à nos demandes d'entretien. La pratique de France Auto en matière de salaire s'inscrit dans une politique de rémunération « mixte » et tranche avec celle – « réduite » – en pratique dans le second terrain abordé.

Dans la mesure où il ne s'agit pas littéralement d'un secteur et encore moins d'une branche, nous utilisons l'expression plus large de « champ » pour qualifier l'ensemble des centres de relation client, d'autant que leurs activités sont multiples tant en termes de produits à la vente, de services fournis que de clientèles ciblées. En matière de rémunération, ce champ est d'un grand intérêt. Nous verrons que le « coût salarial », pour reprendre le vocabulaire patronal, est un enjeu central des centres de relation client prestataires dans la mesure où le prix du service dépend presque entièrement de lui. Comme pour le secteur automobile, les modes de rémunération sont une entrée méconnue dans la littérature sociologique consacrée aux centres d'appels. Cette dernière aborde ce terrain à travers des problématiques centrées sur l'organisation taylorienne ou non du travail, sur le travail en acte (le vécu des salariés, l'enjeu contrôle/autonomie) ou l'émergence ou non d'un nouveau métier en interrogeant notamment la progressive constitution d'identités professionnelles (Buscatto, 2002 ; Cousin, 2002). Au cours de l'enquête au sein de quatre centres d'appels différents, nous nous

sommes entretenus avec six délégués syndicaux (quatre appartenant à la CFDT et deux à la CGT). La plupart n'ont pas été autorisés à divulguer les accords et les bilans sociaux des entreprises. Plusieurs données quantitatives fournies ici sont donc des ordres de grandeur diffusés par le groupe lui-même ou donnés de mémoire par les interviewés. Ceci dit, nous avons eu accès à toute une série de documents (bilan social, accords salariaux, définitions des primes) concernant deux des quatre centres d'appels externalisés. Là encore, les responsables RH contactés n'ont pas désiré participer à l'enquête. Nous avons complété cette première approche par les délégués syndicaux avec un entretien non enregistré d'un cadre dirigeant appartenant à un groupe important dans les télécommunications et un entretien avec deux syndicalistes participant aux négociations de branche.

**Tableau 16. Détails de l'enquête**

<b>Organisa- tion (groupe ou site)</b>	<b>Implantation syndicale. CE (par ordre d'importance du syndicat élu)</b>	<b>Entretiens</b>	<b>Documents mobilisés</b>
<i>France Auto</i>	France Auto syn- dic et FO majori- taires		- bilan social 2008. - bilan du plan salarial 2009. - accord salarial 2010.
Site France Auto 1	Alliance FO- CFTC-CGC, CGT, CFDT, UNSA.	2 entretiens : - homme, Etam, 35 ans, délé- gué syndical central CFDT. - homme, OP, 40 ans, délégué syndical CFDT.	- accord salarial 2009. - accord salarial 2008. - accord salarial 2007. - accord salarial 2006.
Site France Auto 2	France Auto syn- dic, CFDT, CGT.	3 entretiens : - homme, 30 ans, délégué syn- dical central CFDT. - homme, OP, 35 ans, syndi- qué CFDT, représentant du personnel au CHSCT, repré- sentant syndical au CE. - homme, OP, 40 ans, syndi- qué CFDT, représentant syndi- cal au CE.	- accord salarial 2005. - accord salarial 2004. - accord salarial 2003. - accord salarial 2002. - accord salarial 2001. - accord d'entreprise relatif à l'harmonisation des primes et indemni- tés appliquées aux horaires de dou- blage du 23 mars 2004.
Site France Auto 3	France Auto syn- dic, CGT, FO, CFDT, CFTC.	1 entretien : homme, Etam, 45 ans, délégué syndical cen- tral CFDT.	- accord relatif à l'harmonisation des primes de poste du 17 janvier 2007. - accord cadre sur la participation, l'intéressement et l'épargne salariale du groupe France Auto du 25 mai 2007. - accord d'intéressement du groupe France Auto du 25 mai 2007. - accord de participation du groupe France Auto du 25 mai 2007. - fiche « DECL!C » France Auto

<b>Centres de relation client</b>			
Bêta (siège en Île-de-France)	FO, CFDT, CGT, CFTC.	1 entretien : homme, 35 ans, ex-délégué syndical central CFDT, représentant du personnel au CHSCT.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bilan social 2009.</li> <li>- rapport sur la situation de l'emploi et des qualifications 2009.</li> <li>- accord salarial 2010.</li> <li>- accord d'entreprise relatif à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes 2010.</li> <li>- accord relatif à l'emploi des travailleurs handicapés 2009.</li> </ul>
Gamma (siège et site en Île-de-France)	CFDT, CGT, FO, CFTC.	1 entretien : homme, superviseur, 40 ans, délégué syndical central CFDT, délégué syndical d'établissement, représentant du personnel au CHSCT, représentant syndical au CE et au Comité central européen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bilan social 2009.</li> <li>- note d'information sur la prime « Gamma-valeurs ».</li> <li>- accord de participation.</li> <li>- tract CFDT négociation salariale Gamma 2010.</li> </ul>
Gamma (site Est)	CGT, CFDT, FO, CFTC, SUD (n'est plus représenté au CE).	<p>2 entretiens :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- femme, téléconseiller, 40 ans, délégué syndical central CGT, membre de la direction fédérale CGT des activités postales et des télécommunications.</li> <li>- femme, téléconseiller, 35 ans, délégué du personnel et délégué syndical CGT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PV de désaccord négociations salariales annuelles 2009.</li> <li>- rapport d'un expert comptable du comité central d'entreprise, Paris, 2009.</li> </ul>
Alpha (site Sud-est)	CFTC, CFDT, CGT, SUD, FO, CFE-CGC.	1 entretien : femme, superviseur, 30 ans, délégué syndical central CFDT.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- informations publiques sur internet.</li> </ul>
Delta (site Nord-ouest)	CFDT, CFTC, FO, CGT	1 entretien : homme, superviseur, 30 ans, délégué syndical CFDT.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- informations publiques sur internet.</li> <li>- accord NAO 2010.</li> </ul>
<b>Divers</b>			
Citron (siège en Île-de-France)		1 entretien exploratoire : homme, 50 ans, DRH.	
F3C CFDT		<p>2 entretiens :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- femme, 40 ans, ingénieur R &amp; D, secrétaire national F3C en charge du pôle télécom-prestataires.</li> <li>- homme, 50 ans, cadre supérieur, secrétaire fédéral pôle prestataires.</li> </ul>	

## 1.1. Un secteur institutionnalisé : France Auto Groupe (FAG) et les conventions de la métallurgie

### 1.1.1. Un leader mondial : France Auto Groupe

Issu du rachat de Auto-moto S. A. par France Auto S. A. en 1976 après une prise de contrôle du capital deux ans plus tôt<sup>23</sup>, « France Auto Groupe » (FAG), un des plus grands constructeurs automobiles au monde, construit des véhicules des deux marques phares précitées. Mais, avant que le slogan « un groupe, deux marques » l'emporte à la fin des années 1990, la holding France Auto Groupe se composait de deux filiales : Automobiles France Auto (comprenant le rachat de Car Europe) et Automobiles Auto-moto. Deux décennies vont s'écouler avant que France Auto Groupe fusionne les trois anciennes sociétés (France Auto, Auto-moto et Car Europe)<sup>24</sup>.

Au début des années 1980, le groupe affiche sa volonté de standardiser son industrie. La SGFAG, une société générale d'achat pour l'ensemble du groupe est créée. La direction technique de FAG définit désormais les véhicules des trois marques jusqu'au premier prototype roulant. Enfin, trois nouvelles usines en Lorraine et dans le Nord ont pour mission d'alimenter une « banque d'organes » (*i.e.* des pièces identiques adaptables sur les modèles des différentes marques). Le groupe engage donc dans les années 1980 une politique industrielle commune, tout en conservant une politique commerciale duale avec ses deux grandes marques que sont France Auto et Auto-moto. Quant à sa politique sociale et salariale, la pluralité l'emporte à l'époque tant l'histoire syndicale et les traditions en termes d'avantages sociaux, de niveaux de classification, de salaires ou de retraites sont différentes d'une usine ou d'un site à l'autre. Les dirigeants du groupe disent alors privilégier une politique sociale propre à chaque établissement.

De la fin des années 1970 jusqu'au début des années 1990, France Auto Groupe est confrontée à une forte instabilité de ses ventes. Au début de la période, sa production s'effondre de près d'un tiers et sa productivité est inférieure à celle de ses principaux concurrents européens. À l'instar de nombreux secteurs, la main-d'œuvre devient la principale variable d'ajustement. Entre 1982, année d'arrivée d'un nouveau PDG, et 1991, les effectifs de FAG diminuent de 27 % grâce à un recours à diverses mesures (préretraites, licenciements économiques, fermeture des embauches, départs volontaires, retour au pays pour les immigrés, etc.). France Auto Groupe se recentre également sur son cœur de métier et, dans ce contexte, d'anciennes usines sont liquidées, certaines activités sont décentralisées, des activités annexes comme l'outillage sont abandonnées et la sous-traitance se développe. En 1987 par exemple, Cycles France Auto et Aciers et Outillages France Auto ne font plus qu'un dans une nouvelle entreprise ECFA (équipements et composants pour France Auto). Dix ans plus tard, une OPA sur l'entreprise Robert Assis spécialisée dans la construction de sièges automobiles donne naissance à un groupe d'envergure mondiale : « Bienassis ».

La profonde restructuration des années 1980 s'accompagne d'une amélioration de la productivité. Une importante rationalisation du travail est impulsée des ateliers de production jusqu'aux bureaux d'études. Les délais de conception se réduisent considérablement du fait de la mise en commun de nombreux éléments entre les véhicules des deux marques. L'outil de production se modernise comme en témoignent la robotisation et l'automatisation des ateliers, l'informatisation et une meilleure gestion des flux, ainsi que la création de nouveaux ateliers comme par exemple un atelier carrosserie en 1991 ou un atelier peinture en 1997. De nouvelles formes d'organisation du travail sont testées : production en juste-à-temps, intensification, réduction des délais, autocontrôle. Par contre, à l'exception de la recherche constante d'une « baisse des charges », les initiatives restent rares en ce qui concerne la relation salariale. La donne change avec la progressive reprise des embauches à

---

<sup>23</sup>. Car Europe sera également racheté en 1978.

<sup>24</sup>. Les éléments présentés dans cette sous-partie viennent du bilan social diffusé par le groupe en 2010, de Dufour et Hege (1998) ainsi que Charbeau (2009).

partir du milieu des années 1990 et la nécessité pour le groupe de recourir à un personnel qualifié. FAG réfléchit alors à une politique sociale et salariale susceptible de structurer la main-d'œuvre au niveau du groupe et non plus en fonction des deux marques. Certes, avant 1997, la gestion des ouvriers et des Etam (employés, techniciens et agents de maîtrise) dont le statut dépend en grande partie de la grille de classification relative à la métallurgie est assez proche chez France Auto et Auto-moto, mais cela n'est pas le cas pour les cadres. Afin de mettre en place un système unique de gestion des carrières et des rémunérations des cadres, la direction a recours à une méthode de classification des postes à partir des années 1990 à France Auto d'abord et à Auto-moto ensuite. Il s'agit de la « méthode Hay » (cf. encadré 4).

#### **Encadré 4. La méthode Hay**

À la fin des années 1990, FAG a simplifié et diffusé pour ses cadres une pratique déjà adoptée chez Peugeot. Il s'agit d'une méthode de cotation des postes par points inventée aux États-Unis à la fin des années 1940 par E. N. Hay et diffusée en France à partir de 1966 par le cabinet Hay Management Consultant. Sans entrer dans le détail, la méthode Hay repose sur les trois critères suivants :

- a) la « compétence » : c'est-à-dire un ensemble de connaissances ou de capacités nécessaires à la tenue d'un emploi. Trois aspects doivent être pris en compte : un mixte de connaissances (techniques, de méthodes de travail, scientifiques) ; les capacités de management ; les compétences relationnelles.
- b) l'« initiative créatrice » : c'est-à-dire la prise d'initiatives et les réflexions originales que suppose un emploi. Il faut alors être attentif à deux aspects relativement au poste considéré, le cadre de la réflexion puis la nature et la difficulté des problèmes à résoudre.
- c) la « finalité d'une action » : c'est-à-dire la responsabilité d'une action et ses conséquences. Trois aspects sont considérés : la liberté d'action, l'ampleur de l'action (le budget engagé) et l'impact de l'action.

Des points sont associés à tous ces critères et leur somme détermine la hiérarchie des postes. Tout comme les grilles des conventions collectives en critères classants, il s'agit là d'une manière de classer les emplois ou les postes et, au final, la rémunération. À la différence près que les conventions collectives s'appuient sur la tradition et la négociation collective, alors que la méthode Hay construite sur des bases se voulant « objectives » ou « scientifiques » s'appuie sur un « marché » de l'évaluation qu'elle contribue à inventer. En effet, le cabinet Hay récolte auprès de ces entreprises clientes toute une série d'informations sur les entreprises du CAC 40 et détermine ainsi un prix du marché relatif à la prestation des cadres. Prix à partir duquel FAG peut ensuite élaborer sa politique de rémunération en faveur des cadres.

Les rémunérations associées à la classification obtenue suivant la méthode Hay devront refléter « l'effort individuel ». On passerait « de la paye à la rémunération », comme le dit un responsable de la rémunération des cadres (Charbeau, 2009, p. 123). Les mutations dans la gestion des « ressources humaines » se poursuivent avec le changement de direction en 1997. Dans une conjoncture plus favorable, le nouveau PDG met en place une stratégie industrielle de croissance et de développement visant à diversifier l'offre de produits tout en augmentant les volumes de production et ce, toujours à moindre coût. L'appareil technique, administratif et financier du groupe qui conservait les traces des deux anciennes organisations est unifié. En 1995, France Auto Finance Holding se transforme en banque et devient France Auto Finance. En 1998, les constructeurs automobiles France Auto et Auto-moto se transforment en une société France Auto Constructeur (FAC). Une nouvelle politique sociale et salariale est par ailleurs impulsée pour répondre à un besoin de main-d'œuvre supplémentaire et redorer l'image sociale du groupe. Les quatre axes principaux de la gestion des ressources humaines sont résumés ainsi dans le bilan social de 1999 : « une diversification des profils de compétence, une nouvelle politique de rémunération fondée sur la performance et

l'équité, une organisation du travail orientée vers la compétitivité de l'entreprise avec des priorités données à la sécurité et aux conditions de travail des salariés, un dialogue social renouvelé ».

En somme, la fusion entamée en 1976 est aboutie en 1998, même si le groupe conserve une politique commerciale propre à France Auto et à Auto-moto. Son cœur de métier – France Auto Constructeur (FAC) – est aujourd'hui complété par quatre autres activités : la banque France Auto finance ; Bienassis (un groupe d'ingénierie et de production d'équipements automobiles) ; France Auto Transport pour le transport et la logistique ; et France Auto Scooters qui développe toute une gamme de motocycles de 50 à 500 cm<sup>3</sup>. Entre 1999 et 2006, les effectifs du groupe progressent de 23 % dans le monde entier (de 172 440 à 211 750 personnes employées). Au cours de cette même période, les effectifs à l'étranger augmentent de 64,5 % (de 54 585 à 89 810 personnes employées), contre seulement 3,5 % en France (de 117 855 à 121 940). À partir de 2006, le groupe France Auto s'est engagé dans une réduction des effectifs de structure. Ses effectifs en Europe ont fondu de 6 150 salariés en 2008 (5 660 pour la seule division automobile) et de 11 272 en 2009. Entre 2006 et 2009, le groupe a diminué ses effectifs de 12 %, il compte ainsi 186 220 salariés en 2009. Sa volonté de conquête du marché chinois pourrait freiner cette diminution dans les années à venir.

**Tableau 17. Évolution des effectifs FAC par catégorie socioprofessionnelle (nombres réels et pourcentages)**

	1999		2005		2009	
Ouvriers	55 269	65,5 %	48 943	59,4 %	42 470	60,2 %
Etam	17 402	20,6 %	17 353	21 %	14 424	20,4 %
Cadres	11 693	13,9 %	16 166	19,6 %	13 686	19,4 %
Effectif total	84 364	100 %	82 462	100 %	70 580	100 %

En ce qui concerne la France et plus particulièrement FAC, la politique de recrutement énoncée dans la moitié des années 1990 profite essentiellement aux cadres. FAC compte 11 693 cadres en 1999, ils seront 16 166 en 2005. Durant la même période, si l'effectif des Etam reste stable, l'effectif des ouvriers est réduit, passant de 55 270 à 48 943 personnes. Dans la période plus récente, toutes les catégories vont voir leur nombre diminuer (tableau 17). FAC a diminué en dix ans le nombre de ses travailleurs de 16 %. Cette tendance pourrait se confirmer dans les prochaines années du fait des difficultés du marché de l'automobile dans le contexte de crise mondiale depuis 2007. Un site a d'ailleurs été récemment fermé. En février 2010, le nouveau président du groupe France Auto annonçait une perte nette de 1,161 milliard d'euros en 2009 (plus importante que celle de 2008) et un chiffre d'affaires en baisse de près de 11 %. Ceci dit, après l'annonce par la direction d'une reprise de l'activité et d'un meilleur premier semestre qu'attendu en 2010, FAC pourrait limiter sa réduction d'effectifs.

Nous résumons dans le tableau 18 les principales mesures des négociations annuelles obligatoires (NAO) depuis une dizaine d'années. Nous y revenons plus en détail dans la deuxième partie de cette étude de cas.

**Tableau 18. Contenu des accords salariaux FAC (principales mesures)**

Date	Augmentation générale	Augmentations individuelles et promotions	Rémunération minimale garantie	Primes	Médailles d'honneur du travail
29 janvier 2010	1 % avec un minimum de 18 € pour les OE et 0,8 % pour les TAM.	0,5 % avec un minimum de 20 € pour les OP d'UEP, 0,6 % avec un minimum de 25 € pour les OP et les Employés et 0,8 % avec un minimum de 30 € ou 40 € pour les TAM.	20 500 €	Prime de rentrée annuelle : 180 € Prime de maîtrise : 78 € Prime d'astreintes : 17,20 € par unité d'astreinte Prime de poste : +1 % Indemnités de transport individuel : +1 %	Part fixe : - argent, 145 € - vermeil, 165 € - or, 195 € - grand or, 270 € Part variable : 7,7 € par année France Auto.
20 février 2009	1 %	0,5 % avec un minimum de 20 € pour les OP d'UEP, 25 € pour OP et 30 € pour les Etam.	20 250 €	Prime de rentrée annuelle : 177 € Revalorisation moyenne des primes de 1 %.	
18 janvier 2008	2,4 % avec un minimum de 40 €	0,75 % avec un minimum de 20 € pour les OP d'UEP, 0,90 % avec un minimum de 22 € ou 26 € pour les OP et 1,10 % ou 1,25 % avec un minimum de 35 € pour les Etam.	19 750 €	Prime de maîtrise : 75 € Prime d'astreintes : 16 € par unité d'astreinte Prime de poste : +1,5 % Indemnités de transport individuel : +2,4 %	Part fixe : - argent, 140 € - vermeil, 160 € - or, 187,50 € - grand or, 260 € Part variable : 7,50 € par année France Auto.
28 février 2007	1,6 % avec un minimum de 26 €	0,75 %.	19 000 €	Revalorisation moyenne de 1,5 %.	
19 janvier 2006	1,85 % avec un minimum de 30 € et une augmentation minimale garantie de 1,6 % (sur la tranche de salaire de base inférieure ou égale à 2 000 €).	1 % avec un minimum de 20 € pour les APF, 1 % avec un minimum de 25 € pour les OP et 1,45 % avec un minimum de 40 € pour les Etam.	18 600 €	Prime de rentrée annuelle : 168 € Prime de maîtrise : 70 € Prime d'astreintes : 14,75 € par unité d'astreinte Prime de poste : +1,5 % Indemnités de transport individuel : +1,5 %	Part fixe : - argent, 115 € - vermeil, 140 € - or, 160 € - grand or, 220 € Part variable : 7 € par année France Auto.

27 janvier 2005	2,2 % avec une augmentation minimale garantie de 1,9 % (sur la tranche de salaire de base inférieure ou égale à 1 800 €).	0,65 % avec un minimum de 20 € pour les APF, 1 % avec un minimum de 25 € pour les OP et 1,5 % avec un minimum de 40 € pour les Etam.	18 050 €	Prime de rentrée annuelle : 164 € Prime de maîtrise : 65,5 € Prime d'astreintes : 14,20 € par unité d'astreinte Prime de poste : +1,5 %	Part fixe : - argent, 105 € - vermeil, 130 € - or, 152 € - grand or, 190 € Part variable : 6,50 € par année France Auto.
23 janvier 2004	1,6 % puis à partir du 1 <sup>er</sup> juillet 0,5 % pour les OETAM et 0,75 % pour les agents professionnels de fabrication (APF).	0,6 % avec un minimum de 20 € pour les APF, 1 % avec un minimum de 25 € pour les OP et 1,5 % avec un minimum de 40 € pour les Etam.	17 400 €	Prime de rentrée annuelle : 161 € Prime de maîtrise : 64 € Prime d'astreintes : 14 € par unité d'astreinte Prime de poste : +1,5 % Indemnité de transport individuel pour la région parisienne : 15 € sous condition (habiter à plus de 80 kilomètres du lieu de travail par exemple)	Part fixe : - argent, 100 € - vermeil, 124 € - or, 147 € - grand or, 175 € Part variable : 6 € par année France Auto.
23 janvier 2003	2 % avec un minimum de 27 € plus 12 € à partir 1 <sup>er</sup> juillet ou 6 € à partir du 1 <sup>er</sup> octobre suivant les ventes effectuées au 1 <sup>er</sup> semestre.	0,8 % avec un minimum de 20 € pour les APF, 1,1 % avec un minimum de 25 € pour les OP et 1,65 % avec un minimum de 40 € pour les Etam.	16 800 €	Prime de rentrée annuelle : 158 € Prime de maîtrise : 63 € Prime d'astreintes : 13,6 € par unité d'astreinte Prime de poste : +1,7 % Indemnités de transport individuel pour la région parisienne : entre 6 et 15 € suivant la distance domicile-lieu de travail	Part fixe : - argent, 90 € - vermeil, 114 € - or, 137 € - grand or, 163 € Part variable : 6 € par année France Auto.
28 janvier 2002	1,5 % plus 10 € à partir du 1 <sup>er</sup> février puis 0,5 % à partir du 1 <sup>er</sup> octobre.	0,75 % avec un minimum de 15 € pour les APF, 1 % avec un minimum de 20 € pour les OP et 1,5 % avec un minimum de 30 € pour les Etam.	16 000 €	Prime de rentrée annuelle : 155 € Prime de maîtrise : 62 € Prime de poste : +1,5 %	Part fixe : - argent, 88 € - vermeil, 112 € - or, 135 € - grand or, 160 € Part variable : 5,75 € par année France Auto.



18 janvier 2001	1 % avec un minimum de 22 € à partir du 1 <sup>er</sup> février.	0,75 % avec un minimum de 15 € pour les APF, 1 % avec un minimum de 15 € pour les OP et 1,60 % avec un minimum de 15 € pour les Etam.	15 245 €	Prime de rentrée annuelle : 152 € Prime de maîtrise : 61 € Prime de poste : +1,5 %	Part fixe : - argent, 84 € - vermeil, 107 € - or, 130 € - grand or, 152 € Part variable : 5,35 € par année France Auto.
-----------------------	--	---	----------	--	--

### 1.1.2. Les conventions de la métallurgie

Chez France Auto Groupe et anciennement France Auto et Auto-moto, la référence de base pour les cadres est la convention collective nationale des ingénieurs et cadres de la métallurgie du 13 mars 1972 et pour les ouvriers et les Etam, les accords nationaux conclus dans la branche de la métallurgie ainsi que les conventions locales, comme par exemple la convention collective des industries métallurgiques, mécaniques et connexes de la région parisienne du 16 juillet 1954 ou plus récemment celle des industries de la métallurgie de Belfort-Montbéliard du 25 juillet 2008.

La convention métallurgie des cadres de 1972 définit toute une série de dispositions au sujet des rémunérations avec une dimension individuelle largement mise en avant. Les intéressés et leurs supérieurs sont invités par exemple à faire « périodiquement » le point pour une éventuelle promotion ou un développement de carrière (sachant qu'une mutation professionnelle ne doit pas entraîner de réduction des appointements).

Les signataires de la convention entendent offrir un barème suffisamment large pour couvrir une variété de situations et de fonctions ainsi que deux types de garantie. Les rémunérations doivent augmenter suivant l'ancienneté (cela concerne les cadres de position II) et suivant des « fonctions » ou des « positions repères » préalablement définies. La position I concerne les cadres et ingénieurs débutants titulaires d'un diplôme du supérieur ayant au moins 23 ans (un taux d'engagement minimum est appliqué lorsqu'ils n'ont pas encore 23 ans). Ils bénéficient à leur entrée dans l'entreprise d'un taux minimum garanti et peuvent accéder à une position supérieure dès leur vingt-septième année ou si leur fonction le justifie. Les positions II et III s'adressent aux ingénieurs et cadres confirmés indépendamment de la possession d'un diplôme. Les salariés classés au troisième échelon du niveau V de la classification de juin 1974 (cf. plus bas) peuvent accéder à la position II définie ainsi (p. 30) :

« Ingénieur ou cadre qui est affecté à un poste de commandement en vue d'aider le titulaire ou qui exerce dans les domaines scientifique, technique, administratif, commercial ou de gestion des responsabilités limitées dans le cadre des missions ou des directives reçues de son supérieur hiérarchique. »

Il n'existe aucun passage automatique aux positions repères III (A, B et C). Les positions repères III A et B se distinguent : par le niveau des connaissances demandées (des connaissances attendues en lien avec un diplôme et des connaissances fondamentales pour la position repère III A, des connaissances théoriques pour la position III B) ; par l'expérience (dans une spécialité pour la position III A, hautement spécialisée ou au-delà d'une spécialisation pour la position III B) ; et par le niveau de commandement. La position repère III C est spécifique puisque l'existence d'un tel poste (p. 31) ... :

« [...] ne se justifie que par la valeur technique exigée par la nature de l'entreprise, par l'importance de l'établissement ou par la nécessité d'une coordination entre plusieurs services ou activités. »

Le tableau 19 rend compte des diverses positions, des coefficients qui y sont associés et des *minima* garantis de la convention en 2009.

**Tableau 19. Grille et minima des cadres de convention métallurgie en 2009<sup>25</sup>**

Position	Indices hiérarchiques	Appointements minimaux annuels garantis pour 2009 (en euros pour une durée de travail hebdomadaire de 35 heures)	Appointements minimaux annuels garantis (en euros, forfait en heures sur l'année de 1 607 à 1 767 heures)
Position I (à 21 ans)	60	17 237	19 822
P I (à 22 ans)	68	17 237	19 822
P I (à 23 ans)	76	19 265	22 154
P I	80	20 279	23 320
P I	84	21 293	24 487
P I	86	21 800	25 070
P I	92	23 321	26 819
Position II	100	25 349	29 151
Après 3 ans en P II dans l'entreprise	108	27 377	31 483
Après 6 ans en P II	114	28 897	33 232
Après 9 ans en P II	120	30 419	34 981
Après 12 ans en P II	125	31 685	36 438
Après 15 ans en P II	130	32 953	37 896
Position repère III A	135	34 221	39 354
Position repère III B	180		52 471
Position repère III C	240		69 963

Parce qu'il redessine le système de classification des emplois d'ouvriers, d'employés, de techniciens, de dessinateurs et d'agents de maîtrise hérité des arrêtés Parodi, que les conventions collectives territoriales relatives aux industries des métaux avaient largement repris, et parce qu'il va inspirer bon nombre de grilles de classification (dites à « critères classants »), l'accord national du 21 juillet 1975 relatif à la classification est important et aujourd'hui bien connu. C'est à l'issue d'une négociation de plusieurs années qu'un système d'évaluation des postes dans les grandes entreprises de la métallurgie est adopté en 1975 même si, inspirés de la *job evaluation* étatsunienne, des systèmes d'évaluation de la qualification du travail sont mis en place dans la métallurgie dès le

<sup>25</sup>. Cf. accord du 5 février 2009 relatif aux salaires dans la métallurgie au 1<sup>er</sup> janvier 2009.

milieu des années cinquante. L'accord national de juillet 1975 est en fait issu d'un accord le 28 juin 1974 entre l'UIMM (union des industries et des métiers de la métallurgie) et les organisations syndicales posant les bases de la nouvelle grille de classification (Eyraud, 1978). Cet accord entre dans la catégorie des accords de classification à « critères classants » élaborés à l'initiative de l'État au lendemain de 1968. Ces accords se développent dans les années 1970 et viennent progressivement remplacer les accords de classification de type Parodi. Ils répondent à une question partagée par les acteurs patronaux et les représentants des salariés : comment fonder les hiérarchies salariales sur des critères objectifs et non à partir d'appréciations subjectives ou de rapports de force localisés ? (Saglio, 1987) Les syndicats sont plus attachés à un système de classification des hommes où l'expérience et la connaissance seraient prises en compte. Mais c'est le projet patronal d'un système de classification des postes et non pas des personnes qui va l'emporter (Jobert, 2000, p. 82). Les conventions en critères classants apparaissent plus souvent dans les branches à forte concurrence sur le marché des produits et sont censés offrir aux entreprises une plus grande « souplesse » dans la négociation des rémunérations.

Dans ce système de 1974, les ouvriers, les employés, les techniciens, les dessinateurs et les agents de maîtrise sont regroupés en cinq niveaux, chaque niveau est subdivisé en trois échelons et à chaque échelon correspond un coefficient. Autonomie, responsabilité, type d'activité, connaissances requises » sont les quatre critères mobilisés pour définir un niveau. Pour le critère « connaissances requises, un niveau de formation scolaire ou une expérience professionnelle servent de référence. Les échelons entendent exprimer la complexité du travail à accomplir. Enfin, les coefficients (p. 462) ... :

« [...] serviront, dans le champ d'application de chaque convention collective territoriale des industries métallurgiques, à la détermination de rémunérations minimales hiérarchiques par accord collectif territorial fixant une valeur du point unique pour le personnel visé. »

Comme nous le signalons plus bas, les rémunérations minimales hiérarchiques servent de base de calcul à la prime d'ancienneté et sont à différencier des rémunérations annuelles garanties. Le tableau suivant résume l'ensemble de la grille ainsi établie et donne les *minima* salariaux dans deux régions différentes en 2009 pour les ouvriers et agents de maîtrise<sup>26</sup>.

Suivant l'accord national du 21 juillet 1975 relatif à la classification, seuls les salariés classés au troisième échelon du niveau V (cf. tableau 20) peuvent prétendre accéder au statut de cadre et ce, au coefficient 108 de la position II (cf. tableau 19).

L'accord national du 10 juillet 1970 sur la mensualisation dans la métallurgie a défini le principe d'une prime d'ancienneté. Il s'agit d'un pourcentage du revenu minimum hiérarchique. Ce revenu s'obtient en multipliant le coefficient du salarié par la valeur du point négociée tous les ans au niveau territorial. La prime d'ancienneté est mensuelle et figure sur le bulletin de paie. Elle est égale à 3 % du revenu minimum hiérarchique après trois ans d'ancienneté jusqu'à 15 % après quinze ans d'ancienneté dans l'entreprise.

L'activité métallurgique est donc largement institutionnalisée avec plus de soixante conventions collectives territoriales, une vingtaine d'accords nationaux et une quarantaine d'arrêtés portant extension d'un avenant ou d'un accord national. La situation apparaît bien différente dans le deuxième champ d'investigation de l'enquête : le secteur tertiaire avec les centres d'appels externalisés et leur récente convention collective.

---

<sup>26</sup>. Cf. l'accord « salaires » du 10 avril 2009 dans la convention collective régionale des industries métallurgiques, mécaniques et connexes de la région parisienne du 16 juillet 1954 et l'accord « salaires » du 24 avril 2009 dans la convention collective départementale des industries métallurgiques, mécaniques et connexes de l'Aisne du 30 septembre 2005.

**Tableau 20. Grille et rémunération annuelle minimale garantie en 2009  
des OETAM de la métallurgie en région parisienne  
et dans l'Aisne (pour 35 heures, en euros)**

Niveau	Échelon	Coefficient	Ouvriers	Agents de maîtrise	Garanties annuelles de rémunération dans l'Aisne
I	1	140	O 1 15 955		15 988
	2	145	O 2 15 955		15 998
	3	155	O 3 16 108		16 009
II	1	170	P 1 16 135		16 160
	2	180			16 362
	3	190	P 2 16 221		16 564
III	1	215	P 3 17 868	AM 1 18 200	17 221
	2	225			17 675
	3	240	Technicien d'atelier 1 19 914	AM 2 20 269	18 685
IV	1	255	Technicien d'atelier 2 20 933	AM 3 21 831	19 342
	2	270	Technicien d'atelier 3 21 149		20 200
	3	285	Technicien d'atelier 4 23 396	AM 4 23 831	21 210
V	1	305		AM 5 25 358	22 321
	2	335		AM 6 27 840	24 846
	3	365		AM 7 30 198	26 462
	3	395		AM 7 32 693	28 684

## 1.2. Un champ professionnel en devenir : les centres de relation client et la convention « prestataires de services »

Le champ des centres d'appels connaît depuis plus d'une décennie de profonds changements. Le processus d'externalisation des centres d'appels – c'est-à-dire la suppression de centres d'appels intégrés hier dans de grandes entreprises et la création de centres d'appels externalisés (autrement dit « sous-traitants ») – est le premier d'entre eux. Concomitamment, fusions, acquisitions, destructions de centres d'appels par de grands groupes internationaux investissant le marché des prestataires de services ont accompagné cette dynamique. Il s'agit d'un marché encore peu stabilisé soumis à l'appétit financier et à la vision à court terme d'importants fonds d'investissement. Aborder ce champ, c'est considérer un jeu à trois : des entreprises donneuses d'ordres, des centres de relation client intégrés et des centres de relation client prestataires. On peut même prendre en compte un quatrième acteur, les sites *offshore* des prestataires. Pour le marché français, ces derniers sont principalement implantés au Maroc, en Tunisie, à l'Île Maurice ou à Madagascar. Ces transformations organisationnelles et économiques s'accompagnent, tout au moins en France, d'une volonté politique de normalisation des pratiques : par les acteurs eux-mêmes avec la création fin 2004 d'un label « responsabilité sociale » susceptible de peser dans l'accès à certains marchés et par le gouvernement qui a affiché durant l'été 2010 son intention de lutter contre l'*offshore*, source de « dumping social ».

Dans la perspective d'une investigation plus longue, nous avons pour le moment centré cette étude sur les centres d'appels externalisés et sur leur convention collective de référence. Nous présentons succinctement et anonymement les quatre centres abordés.

### 1.2.1. Quatre centres de relation client étudiés

Le premier centre de relation client étudié, Alpha, est un groupe implanté dans le monde entier. Il devient à partir du milieu des années 2000 le numéro un de l'*outsourcing customer relationship management* (CRM). Il s'agit au départ d'une société française créée à la fin des années 1970 qui s'est progressivement internationalisée par fusion ou acquisition d'autres groupes. Au cours de la période 1999-2002 par exemple, Alpha fusionne avec une société de communication, crée une marque et renforce son implantation sur le continent américain. Alpha France est la première filiale historique du groupe et reste encore aujourd'hui le premier centre de relation client français avec, durant les années 2000, une trentaine de centres multimédias disséminés sur la France et la Tunisie. Il comptait environ 15 000 emplois au début des années 2000. Il offre de nombreux services (télévente, acquisition clients, assistance technique, *helpdesk*, *business service*, formation, recouvrement de créances) en desservant plusieurs secteurs d'activité (automobile, assurances, télécommunications, secteur public, services financiers, programmes de fidélisation). En 2009, il se réorganise complètement par fusion et acquisitions. Alpha France se constitue désormais d'une société mère, composée de cadres, qui dirige quatre sociétés opérationnelles (Alpha Est, Alpha Ouest, Alpha Sud, Alpha Nord). Il signe à cette occasion un accord instituant une unité économique et sociale (UES). La représentation du personnel s'en trouve renforcée, comme en témoignent par exemple la création d'un mandat de délégué syndical d'UES à temps plein, la création d'un comité central d'entreprise au niveau de l'UES et de comités d'établissement au niveau des cinq sociétés composant l'UES. Chaque société a sa propre NAO (soit cinq négociations des salaires concernant le groupe). Après une perte d'exploitation de plus de trente millions d'euros en 2009, le groupe décide courant 2010 d'opérer une profonde restructuration de sa filiale française en passant d'une vingtaine à une petite quinzaine de sites. Au 1<sup>er</sup> janvier 2009, Alpha France comptait environ 6 800 salariés. Au cours de la période 2009-2010 près de 3 500 salariés ont quitté l'entreprise (il s'agit essentiellement de départs volontaires, de fins de CDD et de démissions) et, au final, plus de 800 postes pourraient être supprimés. Le personnel se compose à 80 % d'employés, 12 % d'agents de maîtrise et 8 % de cadres.

Le second centre de relation client étudié, Bêta, est un groupe français dont l'origine est une société du même nom créée au milieu des années 1990. Le groupe détient à 100 % Bêta France et Maroc et, à 70 %, Bêta Formation et Epsilon-appel. Bêta France et Bêta Maroc comptent plus de 4 000 employés. Ses salariés (à 80 % en CDI avec, au niveau national, une rotation de l'emploi moyenne de 7 %) sont répartis sur une douzaine de sites en France et deux sites *offshore*. Groupe spécialisé dans la gestion de la relation client (*Business to Business* ou *Business to Consumer*), son offre porte sur le service après-vente, le développement commercial, la formation, la demande d'information dans des secteurs variés comme les assurances, la banque, la santé, l'ingénierie informatique. Bêta revendique un « savoir-faire technologique innovant » et un « positionnement éthique et qualitatif fort » en mettant notamment en avant sa double certification au label de « responsabilité sociale » et à la norme NF service « centre de relation client » (NF345). Il se présente comme un « acteur du développement durable » en soulignant ses engagements en termes environnementaux (consommation d'énergie et recyclage du matériel) et vis-à-vis de ses employés (conditions de travail, recrutement, formations, suivi de carrière). Bêta France compte à la fin de l'année 2009 un peu plus de 3 300 salariés dont 72 % ont un CDI et 9 % travaillent à temps partiel (des femmes majoritairement). Les Etam représentent 96 % de l'effectif total et les cadres 4 %. Le taux d'emploi féminin atteint 71 % et il s'agit essentiellement de téléconseillers (83,1 % de l'effectif de Bêta France) puis de superviseurs (6,9 %). L'âge moyen est de 30 ans pour les employés, 35 ans pour les agents de maîtrise et 36 ans pour les cadres.

Le troisième centre de relation client étudié appartient également à un important groupe d'*outsourcing*, Gamma S. A. Ce groupe est issu de la fusion en 2000 de Gamma Europe et de Gamma Nordique créé au milieu des années 1990 par une compagnie d'investissement. Par une série d'acquisitions, Gamma s'implante progressivement dans le monde entier depuis l'an 2000. Gamma France dispose de six sites, d'un site *offshore* en Tunisie et d'un site *near shore* en Espagne. Gamma France emploie environ 2 500 salariés (dont la moitié sur les sites implantés en France). Il est présent dans les télécommunications, les assurances, la banque, diverses industries sur des activités diversifiées (téléventes, service à la clientèle, formation, gestion des appels entrants/sortants). En 2009, Gamma a employé sur les six sites français 1 259 individus parmi lesquels on dénombre 1 039 employés (soit 82,5 % de l'effectif total), 160 agents de maîtrise (12,7 %) et 57 cadres (4,5 %). Les femmes représentent 81 % de l'effectif total et plus de la moitié des salariés ont entre 25 et 34 ans (la majorité des cadres a plutôt entre 35 et 44 ans). Gamma et Bêta procèdent à une unique négociation annuelle obligatoire (NAO) au niveau du siège.

Delta est le quatrième et dernier centre de relation client étudié. Issus d'une agence de conseil en marketing direct et relationnel fondée à la fin des années 1980, Delta prend cette dénomination sociale en 2001. Le siège social et le premier site se trouvent en région parisienne, suivent la création entre 2003 et 2009 de six sites autonomes financièrement et juridiquement. Delta a implanté ses sept centres de contact à moins de deux heures trente de Paris. Delta dit faire le choix de ne pas développer d'offre *offshore*. Il emploie environ 3 300 personnes. Il a obtenu par deux fois le label « responsabilité sociale » (en 2006 et 2008). Chez Delta, il y a une NAO pour chaque centre.

### **1.2.2. La convention « prestataires de services », la convention de référence**

La convention collective nationale du 13 août 1999 intitulée « Prestataires de services dans le domaine du secteur tertiaire » est la référence conventionnelle pour les centres de relation client. Sans souci d'exhaustivité, cette convention concerne les entreprises de téléservices, les centres d'affaires et entreprises de domiciliation, les entreprises de recouvrement de créances ainsi que les centres d'appels non intégrés<sup>27</sup>. Ces derniers y sont définis comme (pp. 3-4) ... :

[...] des entités composées d'opérateurs, organisés par type de compétence et regroupés par équipes sur des plates-formes destinées à gérer, exclusivement par téléphone et à distance, des clients et/ou des prospects en

<sup>27</sup>. Depuis l'avenant d'adhésion du 20 juin 2002 relatif aux salariés des centres d'appels non intégrés.

s'appuyant sur des systèmes de couplage téléphonique et informatique, que ce soit en émission ou en réception d'appels. Ils mettent en jeu quatre composantes majeures : les ressources humaines (téléconseillers, superviseurs, managers, formateurs...) ; la technologie (téléphonie, informatique, internet, logiciels, progiciels, serveurs multimédia, bases de données, cartes de commutation, câblage...) ; la logistique (immobilier, mobilier, ergonomie de l'environnement matériel et de l'environnement « écran »...) ; une culture et des méthodes marketing (stratégie de l'entreprise, relation client, *fulfillment*, profitabilité...).

Il est enfin spécifié que la convention ne s'applique pas aux centres d'appels filiales de sociétés de télécommunications ou aux centres d'appels intégrés, ces derniers entrant dans le champ d'application de la convention collective des télécommunications.

La classification des emplois à laquelle se plie l'entreprise (ou qui sert de canevas lorsqu'elle dispose de sa propre grille) repose sur un système multicritère d'évaluation des postes ou de groupe de postes (dit « emploi-repère ») ayant vocation à mieux intégrer les évolutions technologiques et économiques pour chaque poste, les compétences requises des employés, la polyvalence et les spécificités de l'organisation du travail. La classification des salariés dans l'entreprise doit être révisée tous les ans. Le niveau de classification et le coefficient de chaque poste sont déterminés à partir de cinq critères : sept degrés possibles de « connaissances requises » ; dix degrés possibles de « technicité, complexité, polyvalence » ; neuf degrés possibles de « autonomie, initiative » ; neuf degrés possibles de « gestion d'une équipe et conseils » ; et enfin sept degrés possibles de « communication, contacts, échanges ». À chaque degré de chaque critère est associé un nombre de points dont le total représente le coefficient du poste. Ces coefficients regroupés en neuf niveaux donnent une grille de classification regroupant les employés (auxquels correspondent les coefficients 120 à 190 répartis en trois niveaux), les techniciens et agents de maîtrise (coefficients 200 à 260 répartis également en trois niveaux) et les cadres (coefficients 280 à 550). Suivant l'avenant du 4 février 2003 relatif aux grilles de classification des salariés des centres d'appels non intégrés, on obtient par exemple une grille de classification comme celle qui figure tableau 21.

**Tableau 21. Grille de classification des emplois repères**

Statut	Niveau	Point	Coeff.	Production	Formation	Commercial	Administratif	Technique
Employé	I	< 60	120	Téléconseiller débutant (0 à 6 mois)			Employé de bureau débutant (0 à 6 mois)	
		65/90	130	Téléconseiller confirmé (6 à 12 mois)			Employé de bureau confirmé	
		95/120	140	Téléconseiller (> 12 mois)			Employé de bureau (> 12 mois)	Opérateur de saisie. Hôtesse standardiste
	II	125/150	150					
		155/180	160	Superviseur débutant (0 à 6 mois)			Secrétaire. Aide-comptable	Monteur-dépanneur en téléphone. Gestionnaire, réception appels
	III	185/240	170	Superviseur confirmé (6 mois à 1 an)				

		245/280	190	Superviseur (> 12 mois)	Formateur interne	Responsable clientèle	Assistante comptable	
Agent de maîtrise	IV	285/320	200	Chef de projet junior				
		325/340	220					
	V	345/360	230		Formateur externe			Analyste programmeur
		365/380	240	Chef de projet senior				
	VI	385/400	250					
		405/430	260	Responsable production junior		Consultant. Directeur de clientèle junior		
Cadres	VII	425/440	280					
		445/465	300		Responsable formation	Consultant confirmé. Directeur de clientèle		Analyste programmeur confirmé
		470/520	330	Responsable production senior			Responsable administratif	
	VIII	525/550	360					
		555/585	390			Directeur commercial		
		590/620	400					
	IX	625/670	450					
		675/720	500					
		725/770	550					

Un indice de rémunération est associé à chaque coefficient. La convention collective offre une grille progressive de salaires *minima* conventionnels (cf. tableau 22, à partir de l'accord du 4 novembre 2009 relatif aux salaires). Cette rémunération minimale s'obtient en multipliant l'indice de rémunération par la valeur du point. Un des enjeux des accords interprofessionnels ou de branche sur les salaires consiste à augmenter ou non la valeur du point et l'indice de rémunération pour un coefficient donné. Dans la pratique, l'acteur patronal lance la négociation en proposant un montant de salaire pour chaque coefficient. C'est seulement lorsque les partenaires sociaux trouvent un accord



minimal sur les montants de salaire que l'augmentation générale et la valeur du point sont déterminées<sup>28</sup>.

**Tableau 22. Grille des rémunérations minimales mensuelles<sup>29</sup>**

Statut	Niveau	Coefficient	Indice de rémunération en 1999	Indice de rémunération en 2009	Rémunération minimale conventionnelle (en euros)
Employés	I	120	373	420	1344,00
		130	382	421	1347,20
		140	393	422	1350,40
	II	150	403	423	1353,60
		160	413	430	1376,00
	III	170	423	450	1440,00
190		443	470	1504,00	
Techniciens et agents de maîtrise	IV	200	494	502	1606,40
		220	526	534	1708,80
	V	230	543	551	1763,20
		240	559	567	1814,40
	VI	250	575	583	1865,60
		260	591	604	1932,80
Cadres	VII	280	628	700	2240,00
		300	725	845	2704,00
		330	798	875	2800,00
	VIII	360	964	964	3084,80
		390	1044	1044	3340,80
		400	1123	1123	3593,60
	IX	450	1374	1374	4396,80
		500	1626	1626	5203,20
		550	1794	1794	5740,80

Une garantie de rémunération annuelle (par exemple si la rémunération comprend une part fixe et une part variable) peut aussi être l'objet d'un accord entre partenaires sociaux.

Par le recours à un système multicritère d'évaluation des postes et la définition d'« emplois-pères », la convention « prestataires » opère un *mix* en mélangeant une grille type critères clas-

<sup>28</sup>. Une investigation plus longue pourrait porter sur les pratiques de la négociation de branche et les marges de manœuvre des représentants au niveau fédéral, comme notre entretien à la F3C CFDT nous le suggère.

<sup>29</sup>. Accord du 4 novembre 2009 relatif aux salaires « en vigueur non étendu » (c'est-à-dire que seuls les employeurs adhérant aux organisations d'employeurs signataires sont tenus de l'appliquer). La valeur du point est portée à 3,20 € Base 151,67 heures. Pour le coefficient 120, le taux horaire brut s'élève à 8,86 € brut. Pour information, au 1<sup>er</sup> juillet 2009 le Smic brut horaire est égal à 8,82 € et au 1<sup>er</sup> janvier 2010, à 8,86 €

sants à une grille type Parodi. Comparée aux conventions collectives de la métallurgie, la convention « prestataires » apparaît assez pauvre, la CFDT n'est d'ailleurs pas signataire. Ceci dit, elle répond à une revendication chère aux syndicats en proposant une classification commune aux Etam et aux cadres, alors que ce rapprochement a échoué dans la métallurgie.

Ayant présenté les deux champs d'investigation de la présente enquête, entrons dans le vif du sujet, la négociation des salaires.

## 2. QUELLES NÉGOCIATIONS POUR QUELLES RÉMUNÉRATIONS ?

Qu'est-ce qui se joue à l'occasion d'une négociation obligatoire annuelle (NAO) ? Nous allons illustrer concrètement cet événement local éminemment politique, puisqu'il s'agit pour des acteurs patronaux et syndicaux aux intérêts divergents de mettre en question chaque année la valeur monétaire attribuée au travail subordonné des salariés d'une entreprise donnée. Nous interrogeons d'abord le cadre institutionnel de l'attribution de cette valeur (2.1) en cherchant à mesurer la place de la convention collective dans la négociation. Le constat de profondes asymétries d'information lors de la négociation invite à s'intéresser dans un deuxième temps au cadre organisationnel (2.2) auquel sont confrontés les délégués syndicaux. Nous insistons enfin sur la dimension locale (2.3) de cette attribution de valeur au travail des intéressés.

### 2.1. L'enjeu conventionnel

#### 2.1.1. Chez France Auto Constructeur

Pour FAC comme pour les anciennes sociétés France Auto et Auto-moto, l'enjeu conventionnel a perdu de sa centralité. Il s'agit en effet d'un exemple type où dans la négociation des rémunérations, l'entreprise prime sur la branche en développant une politique de rémunération « mixte », telle que nous l'avons définie précédemment (chapitre 1). Tout en prenant la grille issue de l'accord de juin 1974 comme canevas, ces organisations disposent de leur propre système de classification des emplois depuis les années 1970<sup>30</sup>. FAC a revu sa grille de classification des OETAM dans les années 2000<sup>31</sup>. Contrairement à la grille des OETAM de la métallurgie, la grille de classification en vigueur au sein de FAC débute au coefficient 170 (et non 140). Les employés peuvent évoluer jusqu'au coefficient 240 (et non 215 ou 225) et les techniciens et agents de maîtrise débutent au coefficient 255 (et non 215). Enfin, des coefficients intermédiaires sont créés (185, 195, 200, 320). Partant du coefficient 170, la grille salariale d'embauche des OETAM de FAC débute au-dessus du Smic (par exemple autour de 100 euros de plus par mois pour l'année 2009) et au-dessus des *minima* conventionnels (cf. ceux de 2009 pour la région parisienne et dans l'Aisne dans le tableau 20 à comparer avec le tableau 23).

Un salarié chez FAC peut débiter une carrière à un coefficient plus avantageux que ceux définis dans la classification de référence de la métallurgie. Par contre, la multiplication des coefficients intermédiaires chez FAC a vocation à ralentir les évolutions de carrière et à créer un ordre salarial spécifique à l'entreprise.

Plus largement, FAC propose une rémunération minimale annuelle garantie comme l'y engage d'ailleurs l'accord national du 19 juillet 1978 conclu dans la branche de la métallurgie et relatif à l'institution d'une telle rémunération. Cette rémunération minimale annuelle que pratique FAC,

---

<sup>30</sup>. Ce système de classement est basé pour FAG sur une méthode interne d'évaluation des fonctions appelée « méthode des treize critères ». Nous abordons ce point dans la sous-partie 3. Pour le moment, nous insistons sur l'enjeu autour du taux de base.

<sup>31</sup>. Cf. l'accord d'entreprise sur le développement et l'évolution professionnelle des ouvriers de production du 8 mars 2005 et l'avenant du 28 février 2007.

égale à 20 250 euros en 2009, est en général supérieure au Smic de 25 %. Elle comprend tous les éléments bruts du salaire soumis à cotisations sociales. La prime d'ancienneté conventionnelle, la participation, l'intéressement et les remboursements de frais sont exclus de l'assiette de vérification.

Dans un contexte où les augmentations individuelles dépendant de la reconnaissance des compétences de chacun prennent une place importante dans la rémunération globale, les délégués syndicaux interviewés insistent tous sur leur objectif premier lors de la NAO, à savoir l'augmentation du salaire de base.

« D. S. : C'est vraiment augmenter le taux de base, une augmentation significative. Aujourd'hui, ce qu'ils proposent, le salarié, sur sa fiche de paie, il ne le voit pas.

N. C. : *C'est-à-dire ?*

D. S. : C'est-à-dire que si on prend là les 1 % qu'ils ont donnés cette année, en haut sur le taux de base, ça va évoluer de 1 % mais sur le net à payer le salarié, il ne verra pas d'une année sur l'autre la différence. Par contre, une grosse augmentation sur le taux de base, forcément ça se voit sur le net à payer.

N. C. : *J'ai vu sur les documents que vous m'avez envoyés une augmentation globale autour de 1,80 %.*

D. S. : Ça, c'est la moyenne avec les augmentations individuelles et l'ancienneté qu'ils ont mise dedans et qui normalement est garantie par convention. Mais ce que je voulais dire, c'est que si on donne 1 % sur un salaire de 1 500, ça fait 15 euros bruts mais sur le net, c'est petit. »

**Tableau 23. Grille de classification FAC**

Statut	Coefficient
Employés	170
	185
	190
	195
	200
	215
	225
	240
Techniciens et agents de maîtrise	255
	270
	285
	305
	320
	335 (possibilité de passer cadre K92)
	365 (possibilité conventionnelle de passer cadre PII)
	395 (possibilité conventionnelle de passer cadre PII)

Pour que l'augmentation – lorsqu'elle a lieu – puisse apparaître significative les délégués militent pour ce qu'ils appellent la « politique du talon ». Il s'agit dans le jargon technique des acteurs des ressources humaines de l'« effet talon ». À l'augmentation générale en pourcentage est associé un

minimum garanti en valeur absolue, c'est le talon de x euros. Les délégués syndicaux voient dans ce « talon », une sorte de « coup de pouce » sur les salaires les plus modestes. Par exemple lors de la négociation 2010, qui s'est soldée par un procès-verbal de désaccord, l'augmentation générale est de 1 % pour les ouvriers et les employés avec un minimum de 18 euros<sup>32</sup>. Les personnes ayant un salaire mensuel inférieur à 1 800 euros ont donc la garantie de recevoir au moins 18 euros en plus par mois, soit une augmentation finalement supérieure à 1 %. Les délégués CFDT défendent depuis une dizaine d'années cette procédure. En plus de toute la discussion sur un pourcentage d'augmentation générale, un enjeu essentiel de la négociation salariale consiste donc à trouver un minimum acceptable pour les deux parties en présence sachant que les délégués syndicaux naviguent à vue, dans la mesure où ils n'ont aucune idée, hormis de grands indicateurs, de la marge de manœuvre en termes de masse salariale du groupe FAG, comme on le verra au point 2.2. Les accords salariaux des dix dernières années montrent qu'il n'y a pas de désaccord sur la pratique du talon, même si la direction a toujours la possibilité de ne pas y recourir, comme en 2004 et 2009.

**Tableau 24. Salaires de gestion OETAM applicables au 1<sup>er</sup> janvier 2009 (en euros)<sup>33</sup>**

Emploi	Coefficient	Formation initiale utilisée dans la branche automobile	Référence de gestion pour 151,67 h/m	Taux horaire pour les intérimaires
Opérateur polyvalent d'UEP	170	Niveau CAP ou BEP, CAP ou BEP employé hors spécialité, CQPM niveau A	1 443 (1)	9,5141
	180		1 469	9,6855
	215		1 625 (1)	10,7141
Ouvrier professionnel	190	CAP ou BEP employé dans la spécialité	1 500 (1)	9,8899
	215	Bac professionnel ou technologique	1 625 (1)	10,7141
Technicien	215 (?)	Bac professionnel technologique CQPM niveau B	1 625	10,7141
Administratif technicien	255	BTS ou DUT technique mécanique CQPM niveau C	1 780 (1)	11,7360
Agent de maîtrise responsable d'unité	255		1 900 (1)	12,5272
Technicien agent de maîtrise	320		2 080 (1)	13,7140
	395		2 400 (1)	15,8238

<sup>32</sup>. Nous avons là la raison de la non signature de l'accord par les délégués CFDT. D'une part, le minimum (18 euros) leur apparaissait trop faible. Ils s'étaient fixé comme objectif 25 euros, un objectif modeste par rapport au minimum de 40 euros obtenu en 2008, une « bonne année » selon les délégués syndicaux. D'autre part, l'augmentation n'est pas « générale » car elle ne concerne que les ouvriers/employés, l'augmentation « générale » pour les techniciens et agents de maîtrise étant de 0,8 %. Les délégués syndicaux iront d'ailleurs jusqu'à utiliser le mot « discrimination ».

<sup>33</sup>. Personnel nouvellement diplômé, sans expérience et sans considération d'âge. Référence 35 heures hebdomadaires ou 151,67 heures par mois. (1) salaire minimum dans le coefficient fixé lors de la négociation salariale du 12 février 2009.

Des *minima* élevés, une tradition de négociation, la construction d'une grille propre au groupe, bref, chez FAC l'enjeu conventionnel apparaît peu présent lors de la négociation annuelle obligatoire qui se joue au siège social à Paris et qui concerne tous les sites français<sup>34</sup>. Ceci dit, les éléments conventionnels sont des repères qui sont intimement liés à la construction de l'emploi au sein de FAG, comme en témoigne encore le fait que le groupe utilise telle quelle pour l'ensemble de ses sites la grille de rémunération hiérarchique minimale territoriale la plus avantageuse permettant le calcul de la prime d'ancienneté mensuelle. Si l'enjeu conventionnel n'est pas central, il est tout de même présent. La réalité est autre dans un domaine moins ancien et moins institutionnalisé que le secteur automobile.

### 2.1.2. Dans les centres d'appels

La convention « prestataires de services » n'est pas la seule en vigueur au sein des centres d'appels. Au fil des restructurations, fusions et acquisitions, les salariés peuvent dépendre de conventions collectives différentes, alors même que certains d'entre eux assureront la tenue d'un même poste. La convention collective nationale applicable au personnel des bureaux d'études techniques, des cabinets d'ingénieurs-conseils et des sociétés de conseils du 15 décembre 1987, souvent appelée la « syntec », fut la convention de référence des centres d'appels externalisés avant la signature de la convention « prestataires de services ». La plupart des centres d'appels intégrés dépendent, quant à eux, de la convention collective nationale des télécommunications du 26 avril 2000. Plusieurs délégués syndicaux interviewés rappellent que la « syntec » était plus avantageuse pour les Etam :

« Si tu veux, avant, toutes les sociétés avaient une grille de classification mais qui était complètement différente d'une entreprise à l'autre. Puisque tout à l'heure par exemple on a parlé des gens qui étaient sur la « syntec », etc. Euh... là depuis la fusion comme je te l'ai dit, on négociait des accords de substitution. En l'occurrence, il y avait la négo de la classification qu'on vient juste de signer. Ça a été très, très difficile, au niveau CFDT donc on a décidé de signer parce qu'il y avait pas trop de pertes, c'était pour le moins pire en fait. Le problème, c'est qu'effectivement il y avait beaucoup de pertes pour des gens qui à l'époque était sur la « syntec ». On a préféré garantir un minimum et ce qui fait qu'on est un tout petit peu, légèrement, plus que la convention collective. Donc on attend beaucoup des branches aujourd'hui. »

S'il est difficile de comparer point par point à niveau de qualification égale les différentes conventions collectives en présence, la convention « prestataires de services » offre sans aucun doute moins d'avantages aux salariés que la « syntec » ou celle des télécommunications. Sur un plan factuel, des droits à la « syntec » (prime de vacances, majoration de 100 % pour les jours fériés et le dimanche<sup>35</sup>) n'existent pas dans la convention « prestataires de services » et un ordre de grandeur est par ailleurs instructif. Les salaires *minima* bruts conventionnels pour les Etam relevant de la « syntec » sont toujours supérieurs à ceux des Etam relevant de la convention « prestataires ». En 2008, ils se répartissent sur une échelle allant de 1 364 à 2 133 euros mensuels pour les Etam appartenant à la « syntec », alors que, pour ceux appartenant à la convention « prestataires », l'échelle des *minima* s'étend de 1 281 à 1 860 euros. En ce qui concerne les centres d'appels intégrés ou externalisés, cette échelle des *minima* peut être comparée avec la grille des salaires de la convention collective des télécommunications. Pour des activités proches de celles pratiquées dans les centres d'appels externalisés – allant donc des téléopérateurs, des téléconseillers aux responsables d'équipe en centre d'appels –, les salaires pour 2008 sont compris dans une fourchette allant de 1 415 à 2 170 euros bruts mensuels. Ainsi, pour des activités et des qualifications proches, d'une convention à l'autre les salaires bruts de base mensuels peuvent différer de 80 à 450 euros.

Par ailleurs, à la « syntec », une commission paritaire examine deux fois par an les valeurs du point de rémunération, tandis que pour la convention « prestataires de services », la valeur du point depuis la signature de cette convention en août 1999 n'évolue en moyenne qu'une fois tous les deux

<sup>34</sup>. Ce constat n'empêche pas une éventuelle poursuite de l'étude rendant compte de la diversité régionale.

<sup>35</sup>. Rappelons que la loi ne prévoit pas de majoration de salaire en cas de travail effectué le dimanche. Par contre, la convention collective ou l'entreprise peuvent prévoir une telle majoration.

ans<sup>36</sup>. Notons enfin au sujet de la convention « prestataires de services » que l'augmentation depuis la fin des années 1990 de l'indice de rémunération de chaque coefficient a d'abord profité aux cadres de niveau VII et, dans une moindre mesure, aux plus bas salaires. Tandis que les agents de maîtrise ont vu leur indice de rémunération évoluer très modestement<sup>37</sup>.

Toujours est-il que c'est sur la base des grilles d'emplois et de salaires de la convention « prestataires de services » que les centres de relation client externalisés vont se normaliser. Et, si certains d'entre eux désirent mettre en place une grille d'entreprise spécifique, ils le font dans ce cadre.

Un des centres d'appels étudiés joue par exemple dans sa grille d'entreprise sur la frontière employé/agent de maîtrise en inventant un « assistant chef d'équipe » au niveau du coefficient 190 (ou 170 lorsque l'entreprise décide de changer le coefficient). Cette catégorie oscille donc soit entre « superviseur » (ou « superviseur confirmé ») et « chef de projet junior ». En cas de promotion interne, elle représente une étape nécessaire dans le passage du statut d'employé à celui d'agent de maîtrise. En termes de rémunération, une telle promotion s'avère moins évidente. Avec les primes, les augmentations générales des *minima* et l'absence de progression salariale à l'ancienneté, un « assistant chef d'équipe » peut en effet avoir une rémunération supérieure à celle d'un agent de maîtrise nouvellement embauché. Passer d'« assistant chef d'équipe » à la catégorie intitulée « chef de projet junior » du statut d'agent de maîtrise peut se traduire par une perte de revenus :

« Exemple mon cas qui a dix ans d'ancienneté dans l'entreprise. Je touche largement au-dessus d'un nouveau *team-leader*. Par contre, si demain je veux être chef d'équipe, quelle sera ma rémunération ? Y'a rien qui va me donner quelque chose ? [...] rien ne va me motiver à prendre un poste à responsabilité, car j'aurai une rémunération qui restera la même voire moindre, c'est-à-dire au niveau des primes, j'aurai beaucoup moins. »

Tel autre centre organise sur entretien individuel et au bout de quatre années comme « téléconseiller », le passage à la catégorie « superviseur ». Une évolution possible dans la grille de classification, en fonction des résultats d'abord et de l'ancienneté ensuite, a également été récemment mise en place dans un troisième centre étudié, mais personne n'a pu encore en profiter, d'autant que plusieurs sites de production ont été fermés.

En somme, les centres d'appels externalisés adoptent donc la grille de classification de la convention « prestataires » et respectent – avec parfois un retard stratégique de quelques mois pour des raisons de « compétitivité » évoquées dans la section suivante – la grille des rémunérations minimales lorsque l'accord est étendu. Les délégués syndicaux interviewés ne cessent de le rappeler :

« a) On maintient la grille de classification, dès qu'il y a une révision ou un avenant de convention collective effectivement à ce moment-là, c'est ce qu'on applique avec les nouveaux points donc qui apparaissent. Voilà ça, c'est la base. Déjà la première base, c'est le Smic et ensuite, c'est la rémunération en fonction de la convention collective.

b) On est vraiment aux *minima*. L'année dernière au niveau des NAO, ce qu'on a réussi après de multiples réunions et contestations avec la direction, c'est qu'ils nous appliquent la grille de salaire en anticipé. C'est-à-dire qu'elle n'était pas encore parue au journal officiel. Donc, on a réussi à gagner deux mois mais sinon, on est vraiment sur l'application pure et simple de la grille des salaires. »

L'abandon au milieu des années 1970 du mécanisme d'embauche à salaire croissant (Baudelot, Estabiet, 2000) pour se caler sur l'évolution du Smic, couplé à la progressive remise en cause des évolutions salariales à l'ancienneté, a entraîné chez les Etam un tassement de la hiérarchie salariale. Cette tendance générale s'observe bien sûr dans les centres d'appels où là, comme ailleurs, les augmentations générales portent mal leur nom puisqu'elles ne s'appliquent qu'aux *minima* conventionnels et donc pas aux salaires légèrement au-dessus de ces *minima* :

---

<sup>36</sup>. La valeur du point est portée à 2,96 € lors de l'avenant du 4 février 2003, à 3,03 € lors de l'accord du 20 juin 2005, à 3,08 € lors de l'accord du 10 septembre 2007 et à 3,30 € lors de l'accord du 4 novembre 2009.

<sup>37</sup>. Entre 1999 et 2009, l'indice de rémunération des coefficients 360 à 550 n'augmente pas, celui des coefficients 200 à 250 augmente de 8 points. Les indices de rémunération des coefficients 120, 130, 280, 300, 330 augmentent respectivement de 47, 39, 72, 120 et 77 points. Ce sont les plus importantes progressions.

« L'entreprise déjà au départ et elle continue à le faire, c'est-à-dire que, quand il y a une augmentation par exemple de 0,5 point, c'est toujours sur la base minimale, c'est-à-dire la base minimale donc les catégories boums ! Généralement quand on acquiert de l'ancienneté, on a un petit peu plus. Et bien non, "toi, tu n'auras rien parce que tu n'es pas au minimum de ta catégorie". Donc, c'est vraiment les nouveaux embauchés qui voient leur salaire un tout petit peu augmenter mais pas les autres. »

Ceux qui, par leur expérience, bénéficient de primes et d'une rémunération au-delà du minimum associé à leur coefficient du moment sont alors rattrapés, soit par le Smic dans les cas extrêmes, soit par le minimum salarial du coefficient qui est le leur.

« Évidemment que quand on entend des salariés dire : "j'ai huit ans d'ancienneté et je viens d'être rattrapé par le Smic", c'est dur quoi et c'est un gros problème ! »

Nous avons vu que, dans la convention « prestataires de services », est évoquée la possibilité pour les partenaires sociaux de passer un accord afin de garantir sur l'année un montant de rémunération. Plus la part variable de la rémunération est importante, plus cette garantie peut être avantageuse pour le salarié, à condition bien entendu que cette rémunération annuelle garantie soit légèrement supérieure à la rémunération minimale conventionnelle multipliée par douze. Deux centres sur les quatre étudiés ont signé un accord de ce type et l'enjeu pour un délégué syndical interviewé consiste maintenant à faire en sorte que toutes les primes ne soient pas prises en compte dans cette garantie :

« Parce qu'il y a une régularisation qui se fait en fin d'année, enfin qui s'est faite à la fin de l'année dernière, mensuellement et qui se fera cette année en fin d'année. C'est-à-dire que, si je fais un total sur la rémunération de la grille conventionnelle à ce moment-là, j'aurais peut-être 15 000 euros. Si j'ai pas eu 15 000 euros à ce moment là, l'entreprise est obligée de me donner un complément. Par contre, là-dedans est inclus salaire de base plus primes. Ça c'est la grille conventionnelle. Par contre, on va en discuter. Nous. on a demandé que les primes ne soient plus considérées dans ce total, le minimum conventionnel doit être le salaire de base. »

Le champ des centres d'appels externalisés devient progressivement moins flou dans la mesure où il prend comme référence une unique convention collective. Ceci dit, la concurrence entre deux conventions (la « syntec » plus favorable aux Etam et la convention « prestataires de services ») est encore vive sur les sites de production. Ce type de concurrence existe dans plusieurs secteurs, comme celui des services à la personne, à la différence près qu'on s'appuie ici sur l'activité fournie. Telle convention sera mobilisée parce qu'il s'agit de jardinage, telle autre parce qu'il faut garder les enfants ou encore parce qu'il s'agit d'une aide à domicile. Qu'en est-il dans les centres d'appels ? L'activité est évidemment plurielle (appels entrants, appels sortants, ventes, dépannages, etc.) mais cette activité diversifiée concerne tous les salariés et ne suppose pas *a priori* une différence de traitement salarial. Or, c'est bien ce qui se passe lorsque pour un même poste, les employés ne sont pas rémunérés sur une même base. Il s'agit d'une entorse au principe « à travail égal, salaire égal » qui s'impose aux employeurs.

La convention collective, tant dans sa dynamique d'unification (une seule convention pour tous) que comme référence de base pour l'ensemble des acteurs, est la première étape qui rend possible la négociation. Si les règles du jeu sont toutes les dispositions légales qui permettent de tenir une NAO chaque année, la convention définit quant à elle l'aire de jeu. C'est-à-dire toutes les améliorations et tous les petits arrangements locaux qui peuvent être négociés en plus du cadre conventionnel (cf. la sous-partie 3). C'est en ce sens qu'il y a enjeu conventionnel même si force est de constater que plus le champ observé est institutionnalisé, moins la référence à la convention est prépondérante. Ceci dit, cet enjeu situé au niveau de la branche paraît d'autant plus important que les délégués syndicaux au niveau local qui est le leur ont un accès difficile à toute une série d'informations. C'est là l'enjeu organisationnel.

## 2.2. L'enjeu organisationnel et informationnel

La négociation annuelle obligatoire se fait à l'initiative de l'employeur (ou d'une organisation syndicale représentative si douze mois se sont écoulés depuis la dernière négociation). Légalement, lors du premier rendez-vous, les informations à remettre aux délégués syndicaux et aux salariés compo-

sant la délégation ainsi que le lieu et le calendrier des réunions sont définis. Au niveau national, on ne constate pas de lien systématique entre le calendrier des négociations de branche et celui des négociations d'entreprise. Par contre, la hausse du Smic semble impacter fortement le calendrier des négociations (Avouyi-Dovi, Fougère, Gautier, 2009). Nous ne pouvons pas généraliser à partir du faible nombre de cas étudiés ici. Toujours est-il que si FAG est relativement indépendant dans la fixation de son calendrier de négociation des salaires, cela ne semble pas le cas pour les centres d'appels qui suivent l'actualité de la négociation de branche et des mesures en matière de Smic.

### 2.2.1. Les centres de relations clients : déficit d'information et éparpillement des sites

Dans les centres d'appels étudiés, il est de coutume de procéder suivant le cadre légal et la négociation proprement dite débute véritablement à partir de la seconde réunion. L'employeur initie la négociation de lui-même ou après que les délégués syndicaux aient manifesté une forme d'impatience. À l'exception bien sûr des périodes où le groupe procède à une importante restructuration engageant des suppressions de sites et donc des licenciements et des remplacements :

« D. S. : Alors déjà avant la fusion, avant l'année dernière, on n'a personne des anciennes entités. Les autres sociétés n'ont pas eu de négociation salariale l'année dernière, ce qui veut dire que, quand on a fusionné, l'entreprise était en droit de dire : « nouvelles structures, nouvelles entreprises, on a donc jusqu'en décembre pour négocier des NAO » !

N. C. : OK donc pas de NAO ?

D. S. : Oui, comme c'était une nouvelle entreprise, tu comprends ? Celles d'avant, puisqu'ils finissaient les entreprises, ils se disaient : "bon on s'en fout, on vous donne rien". Et l'année dernière, comme c'était une nouvelle structure, ils avaient jusqu'à la fin de l'année pour la négocier. Donc c'est ce qu'ils ont fait, hein ? Mais en l'occurrence c'est très difficile car ils disent « on n'a rien, on perd de l'argent » et comme on était en train de négocier des accords de substitution, c'était un petit peu les deux plateaux de la balance : "si on vous donne d'un côté, on vous donnera pas de l'autre". Mais comme on était en restructuration de l'entreprise, on nous disait : "y'en n'a pas quoi, on perd de l'argent, y'a rien", mais on sait quand même qu'ils font partie d'un grand groupe international. Quand on regarde, le fait qu'ils soient cotés en bourse... Bon bah y'a la maison mère qui doit quand même fournir des efforts, ce qu'elle ne fait pas ! »

En termes de calendrier, les négociations débutent courant mars-avril-mai pour trois des centres d'appels étudiés. Elles ont donc lieu en général avant la revalorisation du Smic au 1<sup>er</sup> juillet de chaque année<sup>38</sup>, ce qui représente un handicap stratégique pour ce délégué syndical :

« Malgré tout, on a quand même pu obtenir des frémissements d'augmentations dans les deux dernières années mais à chaque fois, on s'est fait avoir, même si on a obtenu plus que les autres du même secteur, du secteur des « presta ». L'an dernier par exemple, on a obtenu un peu plus de 2 %, mais c'était lissé parce que... j'ai plus les chiffres en tête... mais il me semble que y'a deux ans on a pu obtenir quarante euros en plus et l'an dernier, trente euros en plus. Mais en même temps, c'est là où les négociations peuvent être usantes, c'est que par exemple l'an dernier, on a eu six réunions de NAO et souvent en négociation, il faut savoir bien se faire entendre, répéter deux ou trois fois. Faut pas démordre de sa ligne de revendication et la rappeler tout le temps. C'est difficile de faire confiance à un patron. L'an dernier, notre patron, et même les années précédentes, on avait dû lui dire euh... : "bon, nous on veut une augmentation, on est là pour ça, entre autres mais n'oubliez pas qu'il y aura bientôt l'augmentation du Smic". Nous, notre augmentation, elle est dé-corrélée de l'augmentation du Smic et lors des deux ou trois dernières années, je me souviens bien avoir entendu le PDG nous dire : "Oui" au début des négociations et puis à la fin des négociations, il a oublié ce qu'il a dit. Ça c'est mortel !

N. C. : OK, on va y revenir. Les augmentations ont donc lieu avant une éventuelle augmentation du Smic ?

D. S. : Bah, le Smic écrase un peu quoi ! J'veux dire et c'est terrible, quoi ! Parce que, à ce moment-là, on se dit à quoi ça sert de négocier ? Et puis quelle crédibilité on a vis-à-vis des salariés ? »

Un autre interviewé fait également part de la difficulté de négocier lorsque la NAO débute en fin d'année et que les comptes du groupe sont officiellement clôturés :

« Alors la négociation, la NAO se fait en décembre. La convocation arrive vers le 5 décembre, on commence le 8, sur une semaine. Ça a toujours été comme ça. Mais le souci, c'est qu'en fin d'année c'est pas bon parce qu'on

<sup>38</sup>. À partir de 2010, le Smic est revalorisé au 1<sup>er</sup> janvier de chaque année.



clôture les comptes, le budget de l'année. Et si j'ai besoin d'une augmentation de 3 % du salaire de base, bah je suis cuit ! Parce que le groupe ne donne pas le financement. Donc, on a décidé pour 2010 de faire une négociation à partir de septembre maintenant. C'est-à-dire que si, en septembre, on a besoin d'une enveloppe ou quelque chose, le groupe pourra plus facilement nous attribuer quelque chose qu'en décembre. Car nous on arrive avec notre cahier revendicatif, notre nouvelle direction arrive et dit : "moi mon cahier, il est clôturé donc on peut rien faire". »

Un problème semble récurrent, celui de l'accès à l'information. Le code du travail stipule que les informations diffusées par l'employeur lors des NAO doivent permettre « une analyse comparée de la situation des hommes et des femmes concernant les emplois et les qualifications, les salaires payés, les horaires effectués et l'organisation du temps de travail » (L2242.2). Tous les documents diffusés au comité d'entreprise (les documents comptables et financiers, le bilan social comprenant éventuellement un bilan salarial sur plusieurs années) peuvent en théorie l'être une nouvelle fois à l'occasion de la négociation. Mais les délégués syndicaux éprouvent de réelles difficultés à mobiliser l'information qui leur permettra de peser dans le rapport de forces qui se jouera alors, comme en témoignent les quatre extraits suivants :

« a) Quand on demande des informations, ils nous les donnent pas ou alors c'est des réponses succinctes. On a demandé des choses, même le *business plan* pour vraiment comprendre et avoir des revendications au plus proche de l'entreprise, mais rien.

b) Lors de la première réunion, ils nous donnent beaucoup de documents mais de toute façon y'en a déjà qui sont donnés en CE. Mais on fait nos demandes lors de la première réunion [...] parmi les demandes que l'on fait y'a des demandes que l'on ne fait plus parce que y'a des documents qu'on ne nous donne jamais. [...] Notamment par exemple, des chiffres très précis de l'absentéisme et du *turn-over* par service.

c) La direction devrait nous envoyer l'information beaucoup plus tôt. Elle nous les donne pratiquement le jour même de la négociation. Nous, on râle. Alors, au tout début de la boîte, on avait ces éléments largement avant. La politique salariale était bien structurée : communication auprès des salariés à la fin de chaque journée, compte rendu et tout. Depuis un certain temps, depuis qu'on a changé de DRH, c'est une vraie anarchie, pas de communication auprès des salariés ou très peu.

d) En principe, les documents qu'ils vont nous fournir, ce sera le bilan social. Bon, quand on regarde le bilan social, ça va pas nous aider énormément sur les négociations de salaires dans le sens que c'est ce qui c'est passé l'année dernière par rapport au même montage financier. On va s'apercevoir que tout est restreint et que tout est re-dispatché au niveau de la S. A. Donc on aura pas accès concrètement à ce qu'on a réellement produit, on va dire, et c'est pareil au niveau de la masse salariale, ça va nous donner la masse salariale donc on va pouvoir se baser plus ou moins sur ça pour demander un pourcentage d'augmentation de salaire sachant que derrière, ils ont déjà tout travaillé. Ils savent déjà jusqu'où ils peuvent aller et ils vont essayer dès le départ de nous sabrer, dire justement : "non, non, ça c'est pas possible, on peut pas, on peut pas !" »

La question informationnelle renvoie à l'organisation même des sites et du groupe. Tel groupe va par exemple gérer ses sites de production comme autant de filiales. Chaque site a alors sa propre négociation salariale que la société *holding*, sans y participer directement, avalise ou non :

« Alors à la toute première négociation à laquelle j'ai assisté, en 2006 de mémoire, il y avait la directrice des ressources humaines de la S. A. Je pense que c'était les toutes premières qu'ils faisaient. Donc, c'est pour ça qu'ils étaient là. Depuis, c'est le directeur du site avec la DRH qui font les négociations, en revanche tout ce qui est partie financière est envoyée directement à la S. A. pour voir ce qui est faisable ou non, donc après ils sont là : "ça non il faut que je fasse valider, ça il faut que je fasse valider". Il est directeur de site, mais il prend pas la décision tout seul ! Parce qu'il faut qu'il fasse valider. Donc, autant qu'il nous amène les personnes qui prennent les décisions, on lui a dit plusieurs fois mais... il apprécie pas trop d'ailleurs quand on dit ça. »

Néanmoins, dans les trois autres cas étudiés la négociation pour tous les sites se fait au niveau du groupe francophone, au siège en région parisienne ou alors au niveau de chaque entité territoriale, lorsque le groupe opte pour un partage (en quatre) du marché français. Ceci dit, la difficulté reste la même, c'est l'« enveloppe mystère » : personne ne connaît la marge de manœuvre de la direction. Au-delà des transformations de l'entreprise capitaliste, on retrouve l'éternel « secret des affaires » où, jamais dans sa rémunération, le travailleur ne pourra véritablement être associé à l'employeur (Mottez, 1966). Le chiffre d'affaires, surtout consolidé, offre peu de visibilité dans la négociation. La dimension internationale des groupes rend difficile la localisation des lieux et des gens de pou-

voir : le président-directeur, oui mais quel est l'étendue de son pouvoir ? Les actionnaires, oui mais qui sont-ils et où sont-ils ?

Il faut également faire avec les donneurs d'ordres. Comme le signale ce DRH d'un grand donneur d'ordres lors d'un entretien non enregistré :

« 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'ordres 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. Ensuite on discute sur la nature de l'activité, sur les temps de pause, sur la formation au produit nécessaire importante ou non. Et ça, les salaires, c'est pour le prestataire 70 % de son coût. Le reste, les 30 %, alors il peut jouer sur la logistique et les frais de siège, c'est-à-dire le coût des managers, des DRH. »

Il s'agit là de la pratique générale mais les centres d'appels externalisés peuvent également être rémunérés, lorsqu'il s'agit de vendre un produit, sur la « performance commerciale » c'est-à-dire les ventes nettes.

Comme le notent Béraud, Colin et Grasser (2008), le positionnement des *outsourcers* diffère fortement de celui des centres internes. La relation client à distance qui est pour un donneur d'ordres à la marge de son activité principale devient le cœur de métier des centres externalisés. Leur compétence en la matière se situe dans « un espace compétitif doublement borné » (p. 51) :

« D'un côté, ils doivent, pour justifier l'externalisation, proposer des conditions de coût et de flexibilité plus intéressantes que celles rencontrées dans les centres internes. Ces conditions de coût s'obtiennent par des effets volume, des effets de rationalisation et d'intensification productive, et par des conditions salariales concurrentielles. D'un autre côté, ils ne peuvent pas se contenter de cette compétitivité coût, car ils sont très exposés à la concurrence potentielle de la délocalisation [*souvent même interne au groupe*], mais également des serveurs vocaux et d'internet. Ces centres doivent donc également développer une logique qualitative, qui se concrétise à la fois dans la qualité de la relation avec le donneur d'ordres (jusqu'à donner au client l'impression que l'appel vient du donneur d'ordres), et dans la qualité de la relation avec le client. »

Certes la compétitivité-coût centrée sur les conditions salariales a ses limites, mais elle a encore de l'avenir. Pour un centre d'appel externalisé, la main-d'œuvre représente toujours en moyenne plus de 70 % de son chiffre d'affaires<sup>39</sup>. On comprend pourquoi il y a tout intérêt pour le groupe à privilégier les formes réversibles de rémunérations (comme on le verra plus loin) et à profiter des opportunités légales propres à certains territoires ou sur toute la France comme la politique d'exonérations de cotisations sociales. Étant donné le montant des salaires, les exonérations de cotisations patronales peuvent potentiellement concerner dans les centres d'appels externalisés tous les Etam. Précisément, les employés voient leur taux de cotisations patronales au régime général, équivalent en moyenne à 30,3 % du salaire brut, diminuer de 14,4 points à 26 points (le taux de cotisations patronales est alors compris dans une fourchette allant de 4,3 % à 15,9 % du salaire brut). Aucun des délégués syndicaux ne dispose de ce type d'information. Ces exonérations, qui dans le discours gouvernemental et patronal ont vocation à « pérenniser l'emploi en France », concernent pourtant au premier chef les salariés dans la mesure où elles équivalent à une réduction du salaire total (salaire net plus cotisations sociales) et mettent en difficulté la Sécurité sociale. Un groupe donne cependant un ordre de grandeur sur ce point. Il évalue ses « charges sociales patronales » en direction de la Sécurité sociale à 15,1 % en 2008 et à 16,4 % en 2009 de sa masse salariale brute (qui comprend les primes non soumises à cotisations sociales). Or, sans les exonérations et les rémunérations non soumises à cotisations sociales comprises dans sa masse salariale brute, c'est un chiffre autour de 30 % qui aurait dû apparaître.

### **2.2.2. FAC, un parmi FAG : une politique des rémunérations soumise à celle du groupe**

Si l'enjeu conventionnel n'est pas de même ampleur dans les deux champs étudiés, par contre l'enjeu organisationnel et informationnel se recoupe.

---

<sup>39</sup>. Plus exactement, pour un des centres d'appels étudiés, les frais de personnel représentaient 74,1 % en 2009 et 79,8 % en 2008 du chiffre d'affaires du groupe France. Pour un autre, 74,5 % en 2008 et 75,1 % en 2009 du chiffre d'affaires du groupe.

La direction est toujours à l'initiative de la négociation qui se déroule au siège social du groupe à Paris en début d'année. La première réunion consiste en un échange d'informations puis la négociation au sens propre débute véritablement une semaine après. Elle comporte habituellement des mesures générales (une augmentation générale avec un minimum garanti), des mesures individuelles et des promotions (c'est-à-dire les augmentations individuelles), l'augmentation de la rémunération minimale annuelle garantie et l'augmentation des primes et des médailles (cf. tableau 18). La direction des ressources humaines transmet un bilan salarial d'une cinquantaine de pages en vue de la négociation, dans lequel on trouve toute une série d'informations sur l'évolution des rémunérations des OETAM par rapport à l'indice Insee sur une décennie. Au sujet des augmentations salariales (générales plus individuelles), FAC se cale au minimum sur l'évolution des prix et prend en compte ses propres résultats, mais il ne se réfère ni aux évolutions du Smic (ses *minima* lui sont supérieurs), ni aux augmentations des *minima* conventionnels. Lors de la négociation, la direction peut éventuellement se référer à ses principaux concurrents comme Renault pour montrer sur le plan salarial qu'elle est prête à être plus généreuse ou qu'elle ne pourra pas faire mieux. Au-delà d'une éventuelle signature d'accord à l'issue d'une négociation, c'est déjà la possibilité de s'engager dans un véritable échange qui prime, comme le rappelle ce délégué syndical :

« Si vous préférez avant 1998, avant l'arrivée du PDG Untel, FAG était connue pour son manque de dialogue social, voir même discrimination syndicale, voilà. Pas de dialogue, rien. Il y a certains collègues d'ici qui sont allés à Paris juste pour dix minutes, dix heures de train pour dix minutes de réunion. Ça c'était à l'époque. L'arrivée de Untel a fait changer les mentalités. Enfin, il a impulsé un début de changement de mentalité. Donc, depuis 1998 jusque aujourd'hui on est à 107 accords. Et tous pratiquement signés majoritairement. Ça prouve bien que le dialogue social est entré. Maintenant le nouveau PDG, euh... arrive, il a une autre mentalité, c'est aussi enfin... le dialogue social est aussi important voilà. Mais on voit bien que, depuis 1998 jusque aujourd'hui, le dialogue social chez FAG, on peut pas dire qu'il n'y en a pas. Après, ça coïncide dans certains sites, dans certaines usines. Mais du dialogue social, y en a. Et donc chaque chose que la loi impose, nous on fait un accord et, derrière l'accord, il y a une commission de suivi sur le sujet, en local et en centrale. Voilà. »

Les délégués syndicaux de la CFDT interviewés se disent assez satisfaits du déroulement de la négociation annuelle obligatoire, sauf pour celle de 2010 chez FAC qui, semble-t-il, a été plus difficile :

« D. S. 1 : Cette année, c'était vraiment spécial. Moi, j'ai trouvé ça expéditif. Les autres années, on revient autour de la table, le soir même, on change encore quelques mots. On a une présentation ou un projet d'accord, on peut encore modifier certains trucs. C't'année, non, c'est rien quoi voilà ! Et quand il est descendu la troisième fois, il a dit : "c'est ma dernière proposition, c'est ça ou rien !" »

D. S. 2 : Il était fermé à toute question autour de la table.

D. S. 1 : Sauf les nôtres.

D. S. 2 : Ouais, mais on voyait qu'il n'avancait quand même pas.

D. S. 1 : Une fois qu'il a donné sa position, euh... Y'a plus eu d'échange possible.

N. C. : *Mais concrètement sa position c'était quoi ? "Ce sera tel pourcentage" ?*

D. S. 1 : Voilà c'est ça.

N. C. : *Seulement pour l'augmentation générale ?*

D. S. 1 : Non, pour tout. Il a présenté son truc : "voilà tac, tac, tac, tac, tac, c'est ça". Alors que les autres années, on arrive pendant la négo à grappiller ou gratter, à influencer, quelques trucs. Alors que là c'était vraiment hein ? Il est descendu et il l'a dit : "c'est ma dernière proposition et c'est tout".

D. S. 2 : Clair et net.

D. S. 1 : On avait l'impression qu'il avait un train à prendre ! »

Le problème récurrent porte, comme pour les centres d'appels étudiés, sur l'accès à certaines informations clefs et, mais cela est lié, sur la difficile appréhension de la structure d'ensemble du groupe FAG. En matière salariale, les délégués syndicaux ne disposent d'aucune information sur les exonérations de cotisations sociales qui doivent concerner une partie non négligeable des quelque 57 000 OETAM présents chez FAC en 2009. Plus généralement, nous rappelle ce délégué syndical :

« Nous, on n'est pas derrière le décor [...] on ne connaît pas l'enveloppe pour les NAO. »

Bien sûr, ils disposent des informations diffusées en CE ou aux actionnaires, mais le recoupement des données financières n'est pas aisé et surtout il n'existe pas (ou peu) de contacts entre les différents DSC du groupe :

« D. S. 1 : Alors là je vous fais un petit dessin. Nous on est un groupe, FAG, qui est divisé en FAC, France Auto Transport, France Auto Finance et après, y a Bienassis. Chez FAC, France Auto Constructeur, y'a encore plusieurs branches, y'a la division auto, donc c'est les usines hein, c'est nous, après y'a France Auto Moto cycle, après y'a les marques. Quand nous on négocie 1 %, là ils négocient 0,9 %. Mais encore une fois la part du gâteau, elle doit se répartir une fois pour les différentes branches et ensuite pour les sous-branches. Mais c'est pas des sous-traitants. Nous, je pense, parce qu'on est les plus nombreux, mais je sais pas, on doit se prendre une bonne partie et, après les autres, ils doivent se répartir quoi !

N. C. : *Et eux aussi, la branche banque par exemple, ils sont à 1 % ?*

D. S. 1 : Faut que j'entre en contact avec eux, je sais pas. France Auto Transport, je peux avoir la réponse. Pour ce qui concerne le groupe proprement dit, c'est à la baisse dans les sous-branches. Mais la politique du talon ou du mini, elle s'applique aussi. Parce que moi [montrant le schéma] je suis le responsable de là, mais je suis en contact avec là et là.

N. C. : *Ah d'accord, et là y'a en fait à chaque fois une négociation spécifique alors ?*

D. S. 1 : Ouais.

D. S. 2 : France Auto Transport a sa réunion, les banques aussi.

D. S. 1 : Là France Auto Moto cycle, ils ont un D. S. C, les marques, y'a deux D. S. C. France Auto et Automoto, là y'a plusieurs D. S. C, parce qu'ils sont pas dans la même convention collective et pas dans la même branche. Et moi quand j'envoie mon tract en disant : "on demande 5 %", ils le reprennent et ils demandent 5 %.

N. C. : *Pour les banques, c'est autre chose, c'est essentiellement des cadres ?*

DS1 : Ouais, j'ai pas encore de contact là-bas.

D. S. 2 : Bienassis, il travaille comme nous.

D. S. 1 : Cette année, c'est ce que j'ai essayé de faire comprendre aussi aux militants, c'est que voilà la part du gâteau... enfin on fait partie de FAG mais on n'est pas les seuls. Y en a d'autres. C'est vrai que FAG fait des gros bénéfices ou a vendu beaucoup de voitures donc ramène de l'argent, mais cet argent faut le diviser pour l'ensemble des salariés.

N. C. : *C'est potentiellement conflictuel avec les autres branches ?*

D. S. 1 : Ouais.

D. S. 2 : Nous on est les premiers à négocier. Les autres, ils passent derrière. »

Au final, nous retrouvons l'enjeu conventionnel que nous avons nuancé pour FAC. La négociation est d'autant plus difficile qu'il faut avoir en tête diverses conventions collectives, territoriales, bien sûr pour ce qui est des sites, mais également en fonction des branches auxquels appartiennent les entreprises du groupe. Il existe en termes d'informations disponibles une dernière absence clairement évoquée dans les deux champs étudiés : qu'en est-il du salaire des cadres ?

### **2.2.3. Les cadres, une négociation à part et la culture du secret**

Des négociations de branche peut émerger un « ordre salarial » illustré par des grilles d'emplois et de salaires concernant tous les salariés (des OETAM aux cadres). Cela est le cas pour la convention « prestataires » et c'est l'ambition syndicale affichée dans la métallurgie. Il est en effet signalé, dans l'accord national non étendu du 29 janvier 2000 portant sur la révision provisoire des classifications dans la métallurgie, que les signataires (UIMM et les fédérations de la métallurgie FO, CFE-CGC et CFTC) engageront des négociations « en vue de la construction d'une classification unique pour l'ensemble des salariés de la branche »<sup>40</sup>. Cet objectif s'inscrit dans la revendication syndicale

---

<sup>40</sup>. p. 70. Cet accord propose à cet effet une correspondance entre la grille de classification de la CCN des ingénieurs et cadres de la métallurgie de 1972 et celle de l'accord national de 1975, présentées plus haut.

d'une convention collective nationale unique vieille de quatre-vingts ans à laquelle les employeurs ont toujours répondu par la négative, sauf lorsqu'il s'est agi des ingénieurs et des cadres.

Les tentatives de rapprochement des catégories socioprofessionnelles au niveau des branches ou des secteurs font écho à l'opiniâtre volonté des délégués syndicaux qui tentent au niveau de leur entreprise d'associer les cadres à leurs revendications. L'enjeu est de taille car, dans la pratique, la césure en termes de politique salariale reste profonde entre les cadres<sup>41</sup> et les non-cadres : négociation individuelle des augmentations pour les cadres ; possibilité pour certains d'entre eux de négocier leur salaire annuel lors de l'embauche ; nombreuses garanties de rémunération en cas de licenciement ou de déclassement ; avantages en nature (véhicule de fonction, ordinateurs, abonnement téléphonique) non négligeables qui apparaissent sur la feuille de paie ; remboursements forfaitaires parfois avantageux...

Bref, il y a les cadres et les autres. La concentration des cadres des centres d'appels externalisés dans les sociétés mères les sépare spatialement de la plupart des Etam. On peut aussi considérer qu'il est plus intéressant pour l'employeur de concéder un peu plus à une minorité que beaucoup moins à une majorité :

« Bah moi je dis que par exemple les cadres, ils peuvent effectivement négocier leur salaire de manière plus importante euh... qu'il y a vraiment une politique pro-cadres. Alors c'est normal hein ? C'est très facile de donner 100 euros de plus à 10 % de la population même pas, 6 % de la population, que de donner 25 euros à 90 % de la population. Le calcul, il est vite fait. »

L'avenant « cadres » de la convention « prestataires de services » est tout à fait favorable à cette population. Comme il est de coutume, chaque cadre peut négocier à titre individuel des clauses plus favorables que celles présentes dans la convention. Ils disposent de nombreux avantages : des indemnités compensatrices considérées comme des compléments de salaires ; des remboursements pour leur déplacement qui en tant que frais professionnels n'ont pas en principe le caractère de salaire ; et une indemnité de licenciement avantageuse.

Les délégués syndicaux au niveau de leur site de production insistent sur le fait que les Etam ne disposent d'aucun des avantages en nature qu'une partie des cadres peut avoir. Ils s'étonnent surtout là encore de la faiblesse de l'information diffusée par la direction sur la rémunération des cadres, alors qu'ils ont bien sûr la volonté d'étendre leur tout relatif pouvoir de négociation à cette population :

« D. S. : Alors, pendant des années, la négo englobait l'ensemble des salariés de l'entreprise c'est-à-dire les employés, agents de maîtrise, cadres.

N. C. : *Même les cadres ?*

D. S. : Oui, quand j'ai été nommé les premiers temps, en tant que délégué syndical, j'ai suivi mon délégué syndical central et la première négociation que j'ai faite, j'ai dit : "moi j'ai des demandes de cadres qui ont au moins le minimum, la rémunération conventionnelle". Ce qui a été mis en place, donc ça on peut le retrouver sur les PV de désaccord. Et ensuite, à un moment ils ont arrêté ceci puisqu'ils ont dit : "maintenant il y a des one to one qui se font avec des augmentations". Donc, ça va jusqu'aux agents de maîtrise, ça va plus au-delà. C'est fini.

N. C. : *Ils sont exclus de la négo depuis ?*

D. S. : Depuis trois, quatre ans parce que y'a une partie de la rémunération qui est aussi sur la performance qui est 15 % du salaire annuel. Alors c'est le maximum, c'est qu'il faut qu'on soit aussi attentif parce qu'on connaît pas ces critères. On les connaît lorsque les cadres nous les communiquent, mais certains ne nous les communiquent pas. »

Bien entendu, l'augmentation des *minima* conventionnels concerne tout le monde et comme le rappelle ce délégué syndical, c'est sur l'individuel que le traitement des uns et des autres diffère :

« N. C. : *Est-ce que la négociation des salaires est collective, elle va par exemple jusqu'aux cadres ?*

---

<sup>41</sup>. Nous nous plaçons du point de vue du terrain observé et des rémunérations et nous simplifions par esprit de synthèse pour les besoins de l'analyse. Il est évident que parler des « cadres » est un abus de langage et tous n'ont pas le même pouvoir de négociation. Mais à FAG, comme dans les centres d'appels, la NAO concerne d'abord les Etam et la question de la rémunération des cadres est toujours exclue des discussions.

D. S. : Donc on va jusqu'à un poste qui s'appelle « chargé de terrain ». Donc, c'est un équivalent d'agent de maîtrise. Donc tout ce qui est partie cadre, on nous dit plus ou moins qu'on peut pas y toucher, étant donné que c'est négocié individuellement avec la S. A. Donc, on ne peut pas trop toucher à cette catégorie là.

N. C. : *Donc pas les cadres.*

D. S. : C'est plus des contrats négociés directement avec la S. A. Après forcément, quand on part de la grille, la grille inclut également les cadres. Donc, ça va avoir une répercussion mais de façon individuelle, on s'arrête à « chargé de terrain ».

N. C. : *Ah ! À chaque fois les cadres négocient directement avec la S. A. ?*

D. S. : Oui, étant donné que dès qu'on passe cadre, on a une mobilité géographique nationale. C'est ce qui est un peu contradictoire dans le sens que la S. A., nous dit qu'on n'est pas un « groupe ». En revanche, la mobilité, c'est sur tous les sites ! Donc c'est un peu contradictoire. »

La part variable de la rémunération compte beaucoup pour le cadre, ce que vient confirmer pour les hauts salaires le fait que l'indice de rémunération présent dans la grille n'a jamais bougé depuis 1999. Les cadres supérieurs se contentent de la hausse collective de la valeur du point et de leur augmentation individuelle négociée. Ceci dit, pour les cadres de niveau VII, la rémunération conventionnelle n'est pas une formalité comme elle peut l'être pour les plus hauts salaires, puisque ces derniers ont vu leur indice de rémunération augmenter deux à trois fois plus vite que celui des employés (tableau 22).

Nous trouvons dans la convention « prestataires de services » d'autres avantages conventionnels que les délégués syndicaux sauront mobiliser dans leurs revendications.

En cas de maladie, les cadres disposent dès le premier jour d'une indemnité s'ajoutant aux prestations de la Sécurité sociale et aux remboursements d'un régime de prévoyance, alors que les Etam disposent d'une indemnisation à compter du huitième jour de maladie. Ce point tente d'être négocié par les délégués syndicaux :

« Aujourd'hui, comme on est sur la convention collective des prestataires par exemple, cette convention dit quand t'as un arrêt maladie par exemple, le cadre il le sent pas, parce qu'il est tout de suite pris en charge. Il est tout de suite subrogé, il a pas de jours de carence. Ce qui n'est pas le cas des employés, pour revenir sur la convention « prestataires », c'est sept jours de carence. Imagine, sept jours et rien du tout pour le cadre ! C'est pour ça qu'on a signé l'accord rémunération, l'accord classification pour que la personne soit subrogée au bout d'un an d'ancienneté et qu'elle ait que deux jours de carence. Donc, voilà, on a avancé là-dessus. »

Pour tous, la durée du congé légal est augmentée en fonction de l'ancienneté : les cadres ont un jour de congé supplémentaire tous les cinq ans jusqu'à vingt ans d'ancienneté, tandis que les employés et techniciens ont un jour de congé supplémentaire à partir de dix ans d'ancienneté puis un jour de plus tous les cinq ans jusqu'à vingt-cinq ans d'ancienneté. Là encore, c'est un des points pouvant être négocié :

« a) On applique dans notre boîte ce qui est conventionnel, c'est-à-dire pour la catégorie employés et agents de maîtrise, c'est un jour de congé supplémentaire à partir de dix ans d'ancienneté, les cadres, c'est cinq ans. Y'a deux ans, à la dernière négociation salariale, nous avons demandé à l'entreprise de s'aligner au niveau des cadres pour la catégorie employés, agents de maîtrise. Pourquoi il y aurait discrimination à ce niveau là ? Donc l'entreprise a dit y'a deux ans "toutes les personnes à partir de cinq ans auront un jour". Donc ça été mis en période de test. Et là la dernière négociation en décembre 2009, nous avons réussi à le valider, cinq ans d'ancienneté, j'ai un jour de congés, dix ans d'ancienneté, j'ai deux jours. C'est dans le PV de désaccord.

b) L'année dernière, j'avais demandé... en l'occurrence sur la convention avec cinq ans d'ancienneté en tant que cadre, on a droit à un jour de congé supplémentaire, pour les non cadres, c'est à partir de dix ans d'ancienneté. Je ne comprenais pas pourquoi, c'est cinq pour les cadres et dix pour les autres. Donc, j'ai demandé à ce que les dix ans passent à cinq comme pour les cadres. Ça paraît pas énorme, mais étant donné que là pour la plupart il y a déjà quatre ans d'ancienneté, c'est quelque chose qu'on va avoir tout de suite. »

Chez FAC, dans la mesure où la rémunération des cadres est individualisée nous retrouvons – de manière moins prononcée – la même absence d'information que dans les centres d'appels :

« N. C. : *Vous m'avez envoyé le document sur l'accord cadre mondial sur la responsabilité sociale...*

D. S. : La RSE.

N. C. : Est-ce que ça, ça a un impact sur la question des rémunérations ?

D. S. : Oui, pas directement, mais oui. Parce qu'on doit se positionner tous les ans pour donner un avis favorable ou défavorable à la politique que l'entreprise mène. Et nous à chaque fois on met, eh bien, la politique des cadres. On marque « rémunération des cadres ». C'est pour ça que, chaque année, ils ouvrent un peu plus la porte des cadres. On ne perd pas espoir d'un jour, ouvrir une vraie négociation sur les cadres. »

En effet, peu de chiffres concernant la population cadre sont diffusés dans le bilan salarial, même si celui de 2009 semble assez complet.

« La direction nous diffuse là le minimum conventionnel des cadres. Mais on sait pas la tranche d'âge, on sait pas les déciles, on sait pas quel est le plus bas salaire chez les cadres et le plus haut salaire. Bon le plus haut salaire, c'est [le PDG]. Mais nous, on peut pas faire une moyenne avec ça. Ils nous donnent pas les chiffres. »

En ce qui concerne la classification de ses cadres, FAC a simplifié sa grille en réduisant l'éventail des positions I et II qu'on trouve dans la convention de 1972. Comme pour les OETAM, la rémunération minimale est supérieure aux normes légales ou conventionnelles en vigueur. Dans le procès-verbal de désaccord de 2010 au sujet de la négociation salariale, on trouve une mesure de promotion à l'ancienneté – les K 92 depuis plus de quatre ans pourront passer P II – qui tranche avec la politique salariale de FAG centrée sur la performance individuelle.

**Tableau 25. Le salaire brut annuel des cadres chez FAC en 2009 (en euros)**

Position	Minimum	1 <sup>er</sup> décile	Moyenne des salaires bruts annuels	9 <sup>ème</sup> décile
K 92	30 460	37 800	41 440	45 341
Position I	31 704	35 010	38 971	42 420
Position II	32 000	40 810	49 237	59 150
Position repère III A	50 240	59 154	68 976	80 212
Position repère III B	55 600	72 680	87 119	101 822
Position repère III C	89 200	99 020	115 527	135 320

Qu'on s'attarde sur les *minima*, sur les 10 % de cadres les moins bien payés ou les 10 % les mieux payés, FAC rémunère ses cadres bien au-delà des barèmes en vigueur<sup>42</sup>, sur une échelle allant *grosso modo* de 1 à 5. Cette différence notable rappelle que la négociation des salaires chez les cadres se joue essentiellement au sein de l'entreprise dans un face à face entre le cadre et son supérieur hiérarchique, dont l'enjeu sera l'obtention ou non d'un montant de rémunération annuelle en fonction d'une série d'objectifs et de résultats suivant la méthode Hay (cf. encadré chapitre 1).

Peu importe la méthode, il faut retenir une chose derrière la complexité de la formule : la volonté pour FAG (ou à FAC) qu'il n'y ait pas de relation systématique entre la position occupée et la rémunération. Le taux d'augmentation de la rémunération sera fonction à la fois du prix du « marché » de la position considérée (K 92, etc.) selon la méthode Hay et de la performance individuelle sur le poste occupé. La position (c'est-à-dire le niveau de la fonction occupée) ne doit pas être pour FAG le signe d'une reconnaissance professionnelle. En 2009 par exemple, 10 % des cadres de FAC ont vu leur rémunération stagner. Seule la performance individuelle doit compter. En somme, comme le suggérait un DRH déjà cité, il s'agit de *rémunérer* le cadre en fonction du travail accom-

<sup>42</sup>. On peut le constater une nouvelle fois pour 2009, en comparant le tableau 25 et le tableau 19.

pli et surtout pas de le *payer* en fonction d'un poste occupé et encore moins d'un statut. La tendance est donc au développement des rémunérations à caractère réversible, comme nous allons le voir maintenant en insistant sur les multiples primes et les formes de rémunération non salariale, qui se développent localement.

### 2.3. L'enjeu local et individuel

Le processus d'individualisation des salaires en marche depuis plus de deux décennies – même si les tentatives d'individualisation des ressources sont une constante au sein du salariat – s'exprime clairement à travers les primes et, bien sûr, à travers des grilles de compétence venues d'abord affiner les grilles de qualification pour ensuite prendre de plus en plus de place dans la détermination des rémunérations mensuelles ou annuelles.

#### 2.3.1. De la qualification aux compétences...

Chez FAC, les mesures de promotions (*i.e.* les augmentations individuelles) se déclenchent en prenant en compte l'évolution de la place de l'employé dans la grille de compétences relative au poste occupé. La question des augmentations individuelles devient centrale dans la négociation des salaires lorsque les mécanismes salariaux liés à l'ancienneté ont été limités ou supprimés et que les augmentations générales ne concernent que les *minima* d'entreprise ou conventionnels associés à des coefficients. Pour information, le complément salarial individuel (*i.e.* la somme allant au-delà du salaire minimum de base ou les indemnités) et les primes représentent en moyenne pour les OETAM de FAC probablement plus de 15 % du salaire total (donc hors d'éventuelles autres rémunérations comme la participation). Au sujet de la part de base et la part variable du salaire et de leur évolution sur plusieurs années, les informations dans le bilan salarial de l'entreprise comme dans le bilan social restent lacunaires ou même inexistantes. On apprend tout au plus que le salaire de base d'un OP débutant en horaire de doublage – c'est-à-dire alternant travail le matin et travail l'après-midi – représente environ 85 % de son salaire total et environ 70 % lorsqu'il travaille en horaire de nuit. Indemnités et primes représentent donc entre 15 et 30 % de la rémunération d'un OP. Ce qui n'est pas négligeable.

Si l'on s'attache à décrire la difficulté propre à la négociation salariale du point de vue des délégués syndicaux lorsqu'on aborde la question individuelle – au-delà du clivage idéologique entre la CGT plutôt opposée à l'individualisation des rémunérations et la CFDT prête à discuter des principes pouvant la légitimer –, cela revient à savoir à quelle hauteur peut se construire la revendication. S'agit-il de revendiquer une augmentation, un taux (2, 3, 5 %...) englobant la totalité – à savoir l'augmentation générale et l'ensemble des augmentations individuelles – ou de revendiquer seulement une augmentation générale et considérer ensuite les augmentations individuelles ?

Les augmentations individuelles supposent une forme de reconnaissance du travail qui ne met pas seulement en correspondance des niveaux de salaire avec des niveaux de qualification et qui prend ses distances avec le modèle de gestion des carrières à l'ancienneté. Ceci n'est pas nouveau. Dès le début des années 1980, l'ancienneté et, plus généralement, les qualifications font l'objet de nombreuses critiques. Dans les années 1990, la notion de compétence remporte un certain succès. L'enjeu revient alors à s'entendre sur les modalités qui président à l'évaluation et la reconnaissance des compétences de chacun. Ces deux opérations reposant sur des conventions sociales ne sont toujours pas stabilisées (Jobert, 2000, p. 89).



### Encadré 5. Les grilles de compétences chez FAC

Lors du rapprochement des deux marques en 1998, FAC a remis à jour son ancien système reposant sur treize critères et l'a refondu au cours des années 2000 (cf. tableau 23 sur la grille d'emploi FAC). Faute d'avoir pu nous entretenir avec des DRH du groupe, nous disposons de peu d'informations sur l'histoire de ce système et les modalités de sa récente refonte. Les trois principaux *items* étaient les connaissances, l'initiative et les relations humaines. Dans la même veine, le système plus récent qui comporte toujours treize critères fait une place grandissante à une pluralité de compétences. Une grille de compétences très détaillée existe pour chaque emploi et permet d'évoluer chaque année entre un coefficient minimum et un coefficient maximum dans la limite de deux coefficients et d'un temps minimum dans un coefficient donné. Par exemple, un conducteur d'installation emboutissage peut évoluer dans cet emploi précis sur une échelle comportant sept coefficients compris entre 185 et 255 (cf. l'annexe 7). Sur une année, pour obtenir une augmentation individuelle (AI), le conducteur peut passer du coefficient 185 à 195 s'il remplit tous les objectifs définis dans les cases à la verticale correspondant à son coefficient (sachant que les objectifs présents dans les cases à l'horizontale, inférieures à son coefficient, doivent également être quis<sup>43</sup>).

La grille de compétences attachée à cet emploi comprend une évaluation de la maîtrise technique de l'ouvrier suivant cinq *items* (« polyvalence », « retouche », « conduite d'installation », « qualité produit », « Total productive maintenance » (TPM), « changement de convoi »), une évaluation de sa « démarche participative » selon trois *items* (« groupe de progrès », « projet individuel », « déclic »<sup>44</sup>). Les quatre *items* restant ont vocation à prendre en compte les initiatives en termes de formation, les capacités d'intervention sur une chaîne (*item* « liaisons fonctionnelles »), ainsi que le respect d'une série de règles, de consignes et de normes (*items* « sécurité » et « environnement 5S »).

Parmi les délégués syndicaux ou les ouvriers rencontrés, la question de la prise en compte des compétences fait débat. Les avis divergent sur le principe même d'une grille de compétences et les critiques fusent sur les *items* choisis et les évolutions de carrière.

Éviter les augmentations à la « tête du client » représente le premier mode de légitimation des grilles de compétences mais, comme on va le lire, les arrangements interpersonnels ou personnels sont toujours possibles, même si « on ne peut pas généraliser », comme le répètent les délégués syndicaux interviewés qui défendent le principe même de ce type de grille :

« a) Donc sur les AI, il y a des grilles d'évolution de carrière qui ont été mises en place. Qui font appel aux compétences des gens pour éviter l'AI à la tête du client, comme on a pu connaître ça à l'époque. C'est pour ça que la CFDT a défendu des grilles de compétences pour que tout le monde soit évalué sur la même échelle. [...] Il faut savoir qu'avant c'était à la tête du client. C'était à celui qui ramenait le lapin au chef qui avait son AI. Là, c'est affiché dans les maisons d'équipe. Donc le salarié qui le souhaite peut pouvoir progresser.

b) [Avant] Le chef avait l'enveloppe, il donnait à qui il voulait. Aucun droit de regard. Discrètement, le gars passait dans le bureau et puis le chef donnait une AI et le gars, il sortait du bureau et il était content. [...] Depuis que ceci a été mis en place, au niveau des AI et des promos ça va beaucoup plus vite. Ils donnent plus actuellement avec ça, qui a été mis en place, qu'auparavant. Et là maintenant, les gens qui ont une compétence, ils méritent une récompense.

c) D. S. : Oui, alors étant CFDT, je dois dire que c'est un bon accord parce qu'on en est signataire mais sur le terrain, comme il faut jamais s'en éloigner, on voit que le chef, donc c'est les responsables d'unité, un R. U. qui veut te donner un coef, alors que t'as pas rempli ta grille, il te la validera quand même. S'il te manque une case

<sup>43</sup>. Pour l'augmentation individuelle, l'employé est évalué chaque année sur l'ensemble de la grille quel que soit son coefficient. On repart donc en théorie à zéro. Ceci dit, plusieurs éléments comme ceux relatifs à la maîtrise technique peuvent être considérés comme acquis une fois pour toutes.

<sup>44</sup>. Il s'agit d'une amélioration matérielle (sur une ligne, dans un secteur) proposée par un ouvrier. Un « déclic » évalué et reconnu par la direction peut donner lieu à une prime exceptionnelle de 30 à 1 500 euros.

ou deux, et pour lui soit t'es son pote, soit il voit que t'as bossé mais que t'as pas réalisé un « déclic » ou une connerie, il va te le valider comme si tu l'as fait. Faudra dire à personne qu'il te l'a validé.

*N. C. : OK, des arrangements sont possibles sur la grille.*

*D. S. : Ça normalement, c'est interdit mais bon. »*

Au-delà des petits arrangements interpersonnels, si le salarié ne peut pas prétendre à une augmentation individuelle, il dispose d'un droit de recours. C'est encore un point positif pour les délégués syndicaux :

« Point très important. Aujourd'hui le salarié a droit à un recours. S'il n'est pas content sur le positionnement que son R. U. a fait, il peut faire un recours auprès du n + 2 ou sinon des relations sociales. Et avec les syndicats, parce que ça avance plus vite. On a eu des cas de recours où ça s'est bien passé pour le salarié parce qu'il avait été mal positionné. Et par A plus B, on a su prouver que le salarié pouvait faire ce qu'on lui avait demandé sur l'année. »

Les principales critiques à l'égard de ce type de pratique portent sur la concurrence au sein d'une équipe, que certaines composantes de la grille peuvent susciter :

« D. S. : Il y a beaucoup de TPM, tout ce qui est démarche participative, « déclic » et ainsi de suite. Et certains salariés n'y adhèrent pas du tout. Alors eux par rapport à ça, comme ils n'y adhèrent pas, ils sont lésés.

*N. C. : Ils disent quoi ceux qui n'y adhèrent pas ?*

*D. S. : Ils s'en foutent, ce n'est pas leur truc. Par contre, il y a des salariés qui y adhèrent, « déclics », groupe de progrès et ainsi de suite. Bon, l'accord garantit quand même une durée minimale dans le coefficient, donc ils ne peuvent pas évoluer tous les ans, mais ils évoluent régulièrement. Mais faut dire aussi par rapport à ça, ça crée quand même une compétition dans l'équipe, parce qu'encore une fois, c'est le R. U. qui décide quelle personne va faire ce groupe de travail et quelle personne va faire celui-là. Ce n'est pas, je lève le doigt puis je fais un groupe de travail. C'est le R. U. qui décide qui il envoie suivant ses disponibilités et ainsi de suite. »*

La grille peut également encourager certains comportements opportunistes que les syndiqués interviewés auront tendance à traduire en conflit de générations, comme on peut le lire dans le long extrait d'entretiens suivant :

« a) D. S. 1 : Et y'a des petits malins qui connaissent maintenant tellement bien le système. Comme tous les ans, on remet les compteurs à zéro, dans les accords, il y a marqué que c'est deux, trois ans maxi, qu'on peut pas évoluer tous les ans, ils se donnent à fond une année, l'année d'après pépère, ils sont redescendus mais ils s'en foutent.

*D. S. 2 : Parce qu'ils savent qu'ils ne vont rien recevoir.*

*D. S. 1 : Et l'année d'après, ils se donnent à fond.*

*D. S. 2 : En deux, trois mois, c'est rempli la grille, ça va vite, c'est des modules à remplir. En trois mois, c'est fait.*

b) *D. S. : L'effet pervers de la grille j'disais, les jeunes eux ça roulent, ils ont compris le truc. Ils vont regarder leur grille : "faut que je fasse ça et que je fasse ça, ok, bin je le fais". Ils font que leur grille les mecs, mais ils auront leur coef et même, si ils y connaissent rien, ils auront fait leur grille alors qu'un ancien qui est déjà à 2.40, qui a trente ans de boîte, il veut son 2.55. Bah, il va dire : "c'est quoi cette merde ? Moi je sais bosser partout, on m'a jamais demandé de faire de la paperasse, quoi !" Un jeune, ça le dérange pas de faire de la paperasse pour avoir une augmentation ou monter d'un coef, et un ancien, ça il le fera pas.*

*N. C. : Parce que l'« ancien », il a en tête les grilles de qualif, celles où on augmente avec l'ancienneté ?*

*O. S. : L'ancien, il croit que si on le voit bosser, qui fait peut-être pas les groupes de progrès mais des améliorations dans son truc mais s'il sait pas se vendre correctement, on va le reconnaître. Ça marche pas comme ça maintenant. Donc le jeune qu'arrive à faire son groupe de progrès mais qui va tirer un peu au flanc, le problème qui se pose c'est que l'ancien il voit ça, il dit après : "attends, on me prend pour un con". Puis après, ça ça remonte à la direction, manque de motivation. Avant, dans le temps, t'avais pleins de trucs, les gens qu'étaient un peu souffrants, ils essayaient de venir travailler. Maintenant les mecs, ils sont en arrêt maladie. Voilà parce que y'a plus de reconnaissance de... C'est pas dans l'accord ça, le gars, il fait des efforts, mais c'est pas... eux ils appliquent strictement ce qui y'a marqué. Donc le gars, il a pas fait de groupe de progrès, il l'a pas : "t'es 2.25 mais t'as pas fait ça, pour moi t'es un niveau 190".*

c) *N. C. : On n'est pas dans une logique de progression ?*

*O. S. 1 : De continuité. On remet le compteur à zéro.*

D. S. : Y'a des parties que tu gardes, par exemple la poly-compétence, quand tu connais plusieurs postes, la polyvalence tu gardes. Si tu connais cinq techniques, tu les connaîtras toujours, donc ça tu les gardes. Par contre, tout ce qui est démarche participative de ta personne, ça redémarre à zéro. Et c'est ça qui pose problème. Liaison fonctionnelle, ça même les chefs ne savent pas nous l'expliquer, ça repart à zéro.

N. C. : *Moi, j'essaye de comprendre comment à un moment donné la logique de compétence l'emporte sur celle des qualif, bon certes, c'est pas nouveau, mais là vous avez une tentative pour normaliser le truc.*

O. S. 1 : Sur le principe, c'est bien, enfin en théorie.

O. S. 2 : Même le principe n'est pas bon, moi je suis pas d'accord avec eux, mais je suis complètement à l'extrême. Parce que eux, à aucun moment donné, ils t'ont parlé de compétences, ta grille-là, t'es compétent, elle te valorise pas. Le mec qui sait tourner une ligne correctement, c'est-à-dire qui sait tout faire, qui sait monter un mandrin, ça fait beaucoup partie des anciens, des 2.55, qui ont cette maîtrise, ça te valorise pas. La paperasse va plus te valoriser. D'où le problème de ces putains de grille qui tuent les anciens. On les valorise plus. Y'a plus la possibilité de leur donner : "bah, t'es bon, j'te donne". Y'a pas ça. Les jeunes, ils vont faire trois conneries, un groupe de progrès, du cinéma, de la comédie, ils vont être 2.55, mais ils ne sauront rien faire.

D. S. : Ça démotive les anciens et les jeunes, eux, ils y vont.

O. S. 1 : Oui, mais, à un moment, ils vont être bloqués. Ils vont tous passer 2.40, 2.55. Qu'est-ce qu'on va faire ?

D. S. : C'est la problématique de la direction générale, c'est ce que ils ont dit. D'ailleurs, le mot d'ordre du central à Paris, c'est durcir les passages de coef. Faut durcir parce que ils voient que dans dix ans les pros, ils seront tous 2.55 et les mecs ils auront 35 ans, il leur reste 25 ans à faire. Qu'est ce qu'on fait ? Donc ils ont peur de ça, ils ne savent pas comment faire donc ils ont demandé de brider un peu le passage des coef. »

Derrière le conflit de générations, il y a le rapport à l'écrit (« remplir la paperasse ») plus systématique pour des ouvriers ou des employés plus jeunes ayant été recrutés à des niveaux de diplôme plus élevés que les employés ayant vingt à plus de trente ans d'ancienneté. Il y a aussi, et surtout, une transformation profonde de la reconnaissance de l'activité de travail. Ce n'est plus seulement le produit fini, ni la tenue du poste qui sont évalués mais aussi l'investissement personnel et collectif, la motivation dans le travail, la capacité de renouvellement et d'inventivité face à une tâche quelconque. Faire corps avec le travail, c'est produire et aussi y mettre une part de soi. La question de la valorisation monétaire du travail accompli est d'autant plus exacerbée qu'il ne s'agit plus seulement de faire le travail, il faut s'y identifier (seul et en collectif). Cette psychologisation du rapport au travail s'avère déstabilisante pour des individus peu habitués à mettre de l'affect dans leur emploi ou plutôt habitués à le mettre dans les collectifs revendicatifs au sein du travail ou les camaraderies professionnelles et non dans l'activité de travail elle-même. Elle est déstabilisante à un second titre. Sur fond d'idéologie patronale et syndicale et de propagande gouvernementale opposant les emplois aux salaires en vogue depuis deux décennies, la reconnaissance passe moins par une augmentation salariale que par son propre maintien dans l'emploi. Plus prosaïquement, ce qui fait également beaucoup débat, ce sont les *items* choisis par la direction même si cette dernière s'assure auprès des syndicats de leur pertinence :

« a) D. S. 1 : Sachant que ça, on l'a signé hein ? Mais on n'a pas défini, les organisations syndicales n'ont pas défini ce qu'il fallait mettre dans les cases, ça, c'est la direction. Mais ils nous ont demandé notre avis pour voir si ça collait ou pas à la réalité du terrain. Chaque métier a fait sa grille et nous O. S., on a validé ou pas... si c'était cohérent ou pas par rapport à ce que nous, on vivait sur le terrain.

D. S. 2 : Et en cours d'année, il y a deux réunions d'une commission de suivi.

D. S. 1 : Et chaque commission de suivi où il y a des modifs, avant de modifier, ils nous demandent notre avis.

D. S. 2 : Ils sont à l'écoute, ça se passe très bien.

b) N. C. : *Sinon sur les critères utilisés, y a-t-il des critères qui posent plus de problèmes que d'autres ? Des sources de tension dans les évaluations par exemple ?*

D. S. : Oui, t'en as comme la formation, la formation des nouveaux arrivants. Comment tu veux former un nouvel arrivant si y'a plus d'embauches, plus d'intérim, plus de stagiaire, si y'a plus rien ? Tu peux pas former quelqu'un. Donc, ta grille, tu pourras jamais la faire. Donc, heureusement qu'on arrive à arrondir les angles et à dire que les mecs quand même... [montrant une nouvelle grille] ça par exemple c'est une nouvelle grille.

N. C. : *Ouais.*

D. S. : Donc on commence toujours en bas, donc au niveau 2.15, c'est le coefficient d'accueil. Dès que tu passes moniteurs, t'es coefficient 180, tu passeras 2.15. Donc lui par exemple, il doit faire « qualité produit », mettre en œuvre des actions d'amélioration : « qualité permettant la résolution de problèmes difficiles », à l'heure actuelle, ça, il peut pas le faire. Ils l'ont tellement chargé de travail que ça il peut pas faire. Euh... « réaliser la synthèse des événements du module », ça il faut avoir le temps de le faire. « Sécurité : identifier les risques potentiels en toute circonstance, alerter et proposer des solutions ». Tu peux alerter mais après proposer des solutions, elles seront jamais bonnes pour eux.

N. C. : Ça, c'est pas redondant avec le « dé clic » ?

D. S. : Oui bah le « dé clic »... quand on est au syndicat, tu apportes toujours des améliorations ! Si t'es CHSCT par exemple, ce sera des améliorations sécurité, tu vas pas les passer en dé clic. Pour moi, c'est un dé clic, mais il compte pas dans ta grille, donc tu l'as pas. »

Objet d'un vif débat, l'évaluation des compétences s'inscrit dans la politique de rémunération des entreprises consistant à sortir des formes d'irréversibilité salariale la référence aux seules qualifications, les modalités de progression à l'ancienneté et les primes fixes. En cela, on comprend bien, à en croire les délégués syndicaux interviewés, l'invitation de la direction de FAG à rendre plus difficile et non systématique le passage d'un coefficient à l'autre. Derrière la volonté des ressources humaines de mieux reconnaître l'apport de chacun, il y a toujours l'objectif économique de décélérer la progression de la masse salariale au sein du groupe. La question des compétences n'est qu'un versant de l'individualisation des rémunérations et de la quête de réversibilité dans les rémunérations dans un contexte de modération salariale. Toute une série de primes s'inscrit dans cette dynamique.

### **2.3.2. ... des compétences aux primes et aux avantages : la multiplication des formes variables de rémunération**

La discussion des primes n'entre pas obligatoirement dans la NAO et la multitude des situations rencontrées en font un objet difficile à cerner. Les primes peuvent avoir un caractère obligatoire et être soumises à cotisations, elles sont alors considérées comme du salaire. De même, leur constance (une prime versée plusieurs fois de suite), leur fixité (un mode de calcul préétabli) et leur généralité (pour tout le personnel ou une catégorie) en font un élément à part entière de salaire. Au contraire, les primes peuvent aussi être une libéralité attribuée à titre exceptionnel et dont le versement dépendra du bon vouloir de l'employeur. Là encore, c'est le caractère réversible ou irréversible de la rémunération qui prime. Dans la première catégorie, on peut classer le treizième mois, les avantages salariaux en termes de transport et de repas et plusieurs primes faisant référence au temps dans l'emploi (l'ancienneté et les médailles du travail).

Contrairement à FAC qui suit le cadre conventionnel en la matière, les centres d'appels étudiés ne pratiquent pas de prime à l'ancienneté. Au-delà du jour de congé supplémentaire au bout de cinq ou dix ans et des étapes de six mois à un an spécifiées dans la grille de classification des emplois de la convention « prestataires », il n'existe aucune modalité en termes d'ancienneté ni dans la convention, ni dans les entreprises<sup>45</sup>. L'évolution de la carrière salariale au sein des centres d'appels n'a donc rien d'automatique, si ce n'est qu'elle puisse se faire en passant par la grille des emplois, de « téléconseiller » à « superviseur », de « superviseur » à « chef de projet », par exemple. Encore que tout dépende des modalités permettant ce type de passage :

« Ah non, non, non, la grille d'ancienneté y'en a pas. Nous, on souhaiterait qu'il y ait quelque chose comme ça mais non. Nous, on met en valeur... c'est horrible comme expression, on a entendu déjà plusieurs DRH nous parler notamment à l'occasion de la négociation de la GPEC, de « détection du potentiel des salariés ». Alors ces gens-là, ils ne sont pas sur les plateaux et ils sont capables de détecter un potentiel, ils ne connaissent pas l'activité sur le terrain mais ils sont capables de détecter des potentiels. Alors finalement, on finit par désigner « superviseur » des gens qui parfois sont incompétents mais parce que c'est du copinage. Mais on a su détecter du potentiel, bah ouais ! »

<sup>45</sup>. Suivant un accord sur la RTT, FAC offre également un jour par tranche de cinq ans d'ancienneté (jusqu'à sept jours).

Le droit individuel à la formation peut-il alors être un outil stratégique dans la progression salariale qu'aimeraient connaître les salariés ? Les délégués syndicaux interrogés restent dubitatifs :

« a) Alors les DIF, le problème c'est que la direction met réellement en avant chaque année la possibilité de faire des DIF avec un cahier de formation, des choses comme ça. En sachant que la plupart du temps bah les personnes, enfin en tous les cas sur notre site de production, bah les salariés, vu leur salaire, espèrent pouvoir partir un jour ou l'autre, de ce fait ils ont des attentes sur tel ou tel métier. Donc, ils aimeraient utiliser ce DIF pour justement des formations nécessaires ou des choses comme ça. Et la plupart du temps, c'est refusé parce que c'est pas vraiment dans le cadre du métier. Donc, c'est un peu dommage, parce que, effectivement, la direction le dit elle-même « c'est pas un métier pour faire carrière ». C'est plutôt un métier qui est une passerelle pour justement évoluer par la suite dans d'autres métiers.

b) Dans notre entreprise, ils vendent des cours par *e-learning* à d'autres entreprises. Mais aux employés de notre boîte, notre employeur propose aux gens d'utiliser *via* le DIF les services de cette équipe de formateurs, sauf que dans les modules qui sont proposés et qui concernent notre métier, ils n'ont pas été construits par des gens qui connaissent cette activité. [...] En fait, les modules c'est "gestion des appels difficiles" Bah, c'est intéressant la "gestion d'un appel difficile", si vous demandez à quelqu'un qui a vingt ans d'ancienneté, dix d'ancienneté ou même qui à tout juste deux ans d'ancienneté d'apprendre à gérer des appels difficiles, alors qu'il sait bien le faire, c'est insultant. Et ça répond à côté de toute façon et le DIF, ça a plutôt été pensé pour que les gens puissent faire autre chose. La formation au produit, c'est la responsabilité de l'employeur et le salarié ne devrait pas passer par le DIF pour ce genre de truc. »

Les primes d'ancienneté n'ont d'intérêt que dans la mesure où l'on cherche à stabiliser et fidéliser une main-d'œuvre. Cette problématique n'est pas à l'ordre du jour dans les centres d'appels étudiés, un site pouvant fermer à tout moment. Et lorsqu'il s'agit de limiter le *turn-over*, les réponses apportées portent d'abord sur les conditions de travail et rarement sur les rémunérations.

Par contre, à FAC, la traditionnelle remise des médailles fait partie de ce type de libéralité visant à stabiliser la main-d'œuvre. Suivant la NAO de 2010, les médailles d'honneurs du travail se composent d'une part fixe allant de 145 euros à 270 euros et d'une part variable de 7,70 euros par année comme employé chez FAG (cf. tableau 18). Au-delà de l'aspect pécuniaire, il s'agit d'un moment fédérateur dans la vie collective d'un site :

« N. C. : J'ai vu que la médaille de travail entraine dans la politique salariale ?

D. S. 2 : Oui ça également.

D. S. 1 : Oui.

D. S. 2 : Ça les salariés le suivent à la lettre. Ils savent quand il faut demander les médailles, c'est bien suivi au sein de Peugeot.

D. S. 1 : Bah, c'est un plus, mais nous CFDT, on n'y est pas trop attaché.

N. C. : Parce que c'est quoi le principe de la médaille ?

D. S. 1 : Euh... enfin pour moi, c'est de rémunérer la fidélité d'un salarié.

D. S. 2 : Ouais, c'est ça. Les gens la demandent pour le chèque, pas pour la médaille.

D. S. 1 : Pour l'argent... Putain ! On est en train de casser le mythe [*rires*]...

N. C. : Elle est fonction de l'ancienneté et des performances, des compétences ?

D. S. 1 : Non, c'est juste l'ancienneté dans la boîte et le montant. Y'a pas de catégorie, c'est le même montant pour tous. Qu'on soit cadre ou ouvrier, on a la même prime avec la part variable qui bouge suivant...

D. S. 2 : C'est ça, plus le jour de la médaille. Si on se présente au jour de la remise, on a droit également à un jour de congé. C'est le jour et le chèque.

N. C. : Bon, je perds peut-être un peu de temps sur cette histoire de médaille, mais est-ce que c'est un moment fédérateur où...

D. S. 1 : Bon écoutez, moi ce que j'ai comme écho, c'est quand même un moment où les salariés se sentent quand même fiers d'avoir fait tant d'années. C'est un ressenti, une fierté : "voilà, j'ai une médaille vermeil".

D. S. 2 : « Or », « grand or » et ainsi de suite.

D. S. 1 : C'est quand même quelque chose, le jour même mais après... le jour de la cérémonie, puisque c'est le directeur du site qui donne les médailles, euh... voilà.

D. S. 2 : On était 1 600 personnes, hein ? Donc, c'est de l'abattage. On est dans un grand hangar et c'est à la queue leu leu, les uns derrière les autres et puis il donne la médaille.

N. C. : *La satisfaction, c'est que c'est le seul moment où les salariés voient leur directeur travailler à la chaîne !* [rires]

D. S. 1 : Pour certains salariés, c'est la seule occasion de rencontrer le directeur. Voilà.

N. C. : *Intéressant.*

D. S. 2 : Puis sinon, après c'est bien organisé, y'a un buffet offert à chaque salarié. On peut boire et discuter ensemble. Un moment convivial. »

Appartenant au folklore patronal, la médaille récompense la fidélité du salarié et suppose évidemment une implantation ancienne de l'entreprise (devenue groupe) ainsi qu'une forte culture d'entreprise. Cette pratique n'existe pas dans les centres d'appels, tout comme le treizième mois.

Certains centres d'appels peuvent offrir une prime de fin d'année mais cette pratique tant à disparaître, alors qu'elle constitue un « acquis » pour les salariés de FAC. Chaque année chez FAC, le treizième mois comme la prime de rentrée (180 euros par an en 2010) sont versés aux salariés. Pour les centres d'appels, le treizième mois n'est pas de coutume. Avant le rachat de certaines entreprises, une prime de fin d'année pouvait être versée aux employés. Il s'agit aujourd'hui d'un avantage qui concerne encore les salariés les plus anciens et qui peut être l'objet d'une revendication toute progressive :

« Alors avant si tu veux pour certaines sociétés, il y avait le treizième mois, la prime de vacances, la prime d'ancienneté, etc. Cet accord que nous avons signé permet en fait à ceux qui avaient le treizième mois avant de ne pas le perdre, car de toute manière c'était un avantage acquis individuel, et de permettre aux autres qui ne l'avaient pas de pouvoir l'avoir mais en trois ans. Dans le sens où on disait : "33 %, 66 % et 100 %", en l'incorporant à ceux qui l'avaient déjà, ceux qui faisaient partie des sociétés qui l'avaient déjà. On a créé une prime différentielle qui permet d'avoir ce treizième mois avec les avantages qu'on avait avant (prime d'ancienneté, prime de vacances, par exemple) pour pouvoir garder ces garanties-là. Alors que les gens qui ne l'avaient pas, le treizième mois est toujours un plus, cependant on n'a pas pu faire plus que de l'avoir en trois ans. C'est déjà une avancée, petite pour certains, mais c'est quand même une avancée au niveau des salaires pour toute la société. »

Un treizième mois au bout de trois ans, c'est l'éventualité pour les délégués syndicaux de pouvoir l'obtenir au bout de deux ans, voire un an à l'occasion d'une négociation ultérieure. La revendication peut également jouer sur le flou des définitions : demander une « prime de fin d'année » dans l'espoir de négocier plus tard un « treizième mois ». Ou encore, de petites avancées ici ou là peuvent éventuellement se fusionner en un treizième mois :

« Certains l'ont. C'est pas une volonté de notre entreprise, c'est pas une volonté du groupe. Donc moi en tant que délégué syndical central [CFDT], j'ai jamais voulu aller sur ce terrain là. Sachant que les autres organisations syndicales [FO et la CGT en l'occurrence], elles y vont et c'est toujours refusé. Ça représente 8 % d'augmentation de la masse salariale, donc ils ne veulent pas. Par contre, on essaye de négocier des avantages beaucoup plus intéressants et le jour où on arrivera à un certain montant et bien peut-être qu'on arrivera à un treizième mois. »

Ce mois de rémunération supplémentaire reste, dans le contexte actuel, une revendication qui a peu de chance d'aboutir :

« Le treizième mois, on en parle quasiment pas parce que ça nous paraît totalement utopique par rapport au fait qu'on n'arrive même pas à avoir une augmentation de la base de salaire. On va dire, des choses comme le treizième mois, y'en a un ou deux qui vont me le demander. Et bien je le note et après, quand je compare à d'autres salariés, c'est pas la chose qui revient. »

Parmi les avantages octroyés aux salariés, évoquons le cas des repas et des transports. La NAO peut être l'occasion de revendications sur ces deux sujets et, comme pour le treizième mois, les situations apparaissent bien différentes d'un lieu à l'autre.

La question des transports est un enjeu important. Tant pour les groupes qui développent des sites hors de la région parisienne que pour les délégués syndicaux qui en font souvent un axe revendicatif. En effet, la loi relative à la participation des employeurs au financement des transports publics urbains

du 4 août 1982 n'a jamais été étendue au-delà de la région d'Île-de-France et les sites basés en province sont parfois mal ou pas desservis par les transports en commun. Pour ce qui est du trajet entre le domicile et le lieu de travail, FAC applique les dispositions (*i.e.* remboursements) définies dans les conventions collectives territoriales et revalorise – en moyenne tous les deux ans à l'occasion d'une NAO – les indemnités de transport individuel qui, depuis 2006, ne sont plus limitées à la région parisienne. Pour les centres d'appels, le sujet « transport » est seulement abordé. Un remboursement des frais kilométriques pourrait être envisagé par les délégués syndicaux, mais les salariés qui se déclarent fiscalement en frais réels ne verraient pas les avantages d'une telle revendication.

« On pourrait aussi négocier peut-être, voilà on est en province, pourquoi on ne ferait pas une utilisation des transports en commun ? Ça, on pourrait essayer de négocier quelque chose, mais c'est pareil il faut aller chercher les gens. Ça serait dans un petit patelin et chacun habiterait dans un endroit, on pourrait dire : “on prend un bus et on le ramène”, ça coûte à l'entreprise, c'est pas un problème. Mais c'est pas le cas, on peut pas encore faire ça. Faut qu'on fasse encore une étude, une analyse là-dessus, alors peut-être les transports scolaires mais alors après on doit mélanger le scolaire avec les adultes, ça c'est un problème aussi. Donc, y'a toute cette analyse à faire et pour l'instant, j'ai pas de solution claire, donc je vais pas le proposer. »

Pour les délégués syndicaux des centres d'appels, l'arbitrage apparaît donc difficile d'autant que d'un site à l'autre les situations peuvent différer. La solution d'un service de bus financé par l'employeur est une pratique courante pour les grandes entreprises, comme on peut le constater sur différents sites de FAC.

FAC contribue aussi largement au financement des repas par la mise en place de cantines professionnelles sur la plupart de ses sites et par la prise en charge financière d'une partie du coût d'un déjeuner. La différence de traitement avec les centres d'appels est la même qu'au sujet des transports : les salariés disposent de très peu d'avantages en la matière. Lors de la NAO, les revendications peuvent porter sur la mise à disposition dans un réfectoire d'un nouveau réfrigérateur ou la nécessité d'acheter plusieurs micro-ondes pour répondre à un afflux d'employés en pause-déjeuner. La question n'est pas anodine et concerne directement les rémunérations. La fourniture de repas comme la fourniture de vêtements observée à FAC sont des avantages en nature considérés comme des éléments du salaire et ils apparaissent à ce titre sur le bulletin de paie. Le cas des titres-restaurant reste plus ambigu quant à sa nature salariale ou pas, mais c'est un complément de rémunération à part entière et, en la matière, tous les salariés des différents centres d'appels ne sont pas logés à la même enseigne. Certains l'ont, d'autres pas :

« Les tickets-restaurant, tous les ans on demande, tous les ans, c'est un refus. Notre directeur de site nous précise bien que c'est une volonté du PDG de ne pas l'appliquer, alors il ne donne pas les raisons précises pour lesquelles ils refusent mais on se doute bien que c'est par rapport au fait qu'il sera obligé de les appliquer sur les autres sites. »

La revendication lorsqu'elle se fait porte alors soit sur l'obtention des fameux titres, soit sur une éventuelle augmentation de la contribution de l'employeur dans leur financement<sup>46</sup>.

« Mais nos revendications dans les NAO elles sont claires. C'est par exemple les tickets-restaurant à huit euros. Alors en plus y'a la nouvelle loi sur les tickets-restaurant qui ne peuvent pas être utilisés dans les grandes surfaces, etc. Donc, on voulait aussi demander des paniers-repas. Même si on peut le comprendre que c'est un petit peu un retour en arrière mais nous on s'adapte en fonction des besoins des gens, hein ? Euh... c'est plutôt ça hein ? De dire : “vous nous mettez des primes de production qui ne seront pas vraiment atteintes, hein ? Eh bien, négocions sur quelque chose qu'on est sûr d'atteindre ?” »

Les centres d'appels recourent en effet à une multitude de primes mais rares sont celles ayant un caractère irréversible. Même si les informations sur la part des primes dans les salaires ne sont pas disponibles, cette part n'est pas négligeable et représenterait entre 10 et 15 % du salaire mensuel. Les centres d'appels privilégient la prime d'assiduité et la prime aux résultats (dite « sur objectifs »).

---

<sup>46</sup>. Rappelons que la contribution de l'employeur ne peut être ni inférieure à 50 %, ni supérieure à 60 % de la valeur du titre-restaurant.

Afin de lutter contre un absentéisme important du fait des conditions de travail connues pour leur dureté, certains centres d'appels proposent une prime d'assiduité. Tel groupe par exemple, sans appeler cela « prime de présence » ou « prime d'assiduité », verse 45 euros bruts mensuels si le salarié n'a aucun retard, aucun départ avant l'heure et aucune absence. La prime est calculée au *pro rata* du temps travaillé. Par ailleurs, les absences maladies ou pour fait de grève sont pénalisantes à partir de deux jours d'absence dans le mois et en cas de congés payés ou d'absences conventionnelles (naissance, décès, enfants malades...). Chaque personne étant attachée à son poste de travail informatique, le temps travaillé se calcule à la seconde près. Pour peu que l'ordinateur du responsable des ressources humaines ne soit pas sur le même fuseau horaire que ceux en réseau des téléconseillers contrôlés, cette mesure du temps peut faire l'objet d'un conflit.

FAC verse aussi une prime de présence semestrielle en février et en août, si le salarié n'a eu aucune absence sur l'année (le montant de la prime étant dégressif jusqu'à huit jours d'absence). À côté des primes faisant référence au temps de l'emploi (présence, treizième mois, rentrée), il y a aussi toutes celles relatives à l'activité (les résultats attendus, les conditions de l'activité...).

Les primes aux résultats sont versées soit à un groupe sous la direction d'un chef d'équipe, soit de plus en plus souvent, semble-t-il, à un individu. Il y a deux grandes catégories de primes aux résultats calculées sur un temps donné, celles correspondant à des objectifs de ventes s'agissant des appels sortants et celles correspondant à un nombre d'appels entrants pris par l'employé et à la qualité de sa prestation. Ces primes peuvent être élevées comparativement au salaire de base. Par exemple jusqu'à 1 000 euros mensuels dans un des centres d'appels étudiés, mais les délégués syndicaux interviewés soulignent que les salariés n'atteignent jamais de telles sommes car les critères ou objectifs définis par la direction sont impossibles à remplir. L'enjeu de la négociation sur ce type de prime porte alors sur le montant minimum de la prime, le seuil déclencheur de la prime ou plus généralement la possibilité de discuter des critères choisis pour son obtention :

« a) Donc on devait atteindre un certain pourcentage par rapport à mon temps de traitement. Exemple sur 7 heures 30 de présence dans l'entreprise, j'enlève les 30 minutes de repas, les deux fois 10 minutes de pause prévues, ce qui fait 6 heures 40 de travail, donc sur ces 6 heures 40, certains temps sont déduits, les temps de formations, de *pré-shift* *post-shift* – c'est-à-dire le matin et le soir, on réunit l'ensemble des collaborateurs, des gens, on donne des informations sur les produits, les clients, la société pendant 10 à 15 minutes et c'est ce temps qui est identifié par une pause. Donc du coup, je dois atteindre un certain pourcentage de ce temps, ces 6 heures 40 : 75 %, 80 %, 90 %. Ensuite, on a la qualité qui est définie, c'est-à-dire pour chaque client, le client demande : "moi, je veux une qualité de 95 %", c'est-à-dire on évalue un appel, on voit l'introduction, on voit l'accueil, on voit le déroulement de l'appel si il a bien répondu en fonction des critères du client et la conclusion de l'appel, ce qui donnait une note, un 100 %, un 95 %. Et il fallait que j'ai au moins un minimum de 95 % sur la totalité. Aujourd'hui on a changé ça, parce que ça ne rajoutait plus aux critères. Alors, maintenant, on prend la durée de l'appel avec la qualité mais à chaque fois on rajoute toujours un critère. Donc, c'est de plus en plus difficile à atteindre. Donc là, le constat qu'on a pu faire aujourd'hui, c'est que la direction rajoute des critères ou modifie des critères sans nous en informer. Parce que c'est eux qui les définissent et, du coup, on constate que ceux qui avaient cette prime variable, eh bien étaient beaucoup plus importants à ce moment-là que ceux d'aujourd'hui. Aujourd'hui, on a que 40 % qui touchent les primes par rapport à y'a deux ans, 60 %.

b) D. S. : Alors la prime de base depuis l'ouverture était à cinquante euros avec différents critères pour l'obtenir. Donc, l'année dernière, on a réussi à la faire monter à soixante euros.

N. C. : *Et les critères ?*

D. S. : Oui, alors après, ça va varier selon les opérations, principalement c'est le nombre d'argu fait donc le nombre d'appels avec lesquels on a réussi à faire l'intégralité de l'argumentaire. Donc ça, on va dire, c'est 50 %. Et l'autre partie, c'est les ventes tout simplement, soit le placement de forfaits, d'options, de produits ou qu'importe. Donc soit sur la quasi-totalité des comptes, c'est une partie argument et partie vente. Donc ça, c'est encore sectionné en quatre parties, on va dire avec atteinte à 80 %, 100 %, 120 %, 150 %. Pareil pour les ventes ça permet de déclencher une prime qui, à la base, est de cinquante euros. L'année dernière, on a négocié, on est arrivé à soixante euros avec difficulté parce que la direction ne voulait pas y toucher au départ. Donc, ça été conflictuel et puis, tout compte fait, ils "ont cédé" entre guillemets. »

FAC ne recourt pas à proprement parler à des primes aux résultats. Les ressources humaines semblent avoir privilégié la valorisation des compétences, comme nous l'avons vu. Ceci dit, le groupe a refondu et développé toute une série de primes liées aux postes et aux horaires. Il serait vain de



toutes les présenter. À côté de la prime de maîtrise (de 78 euros en 2010), il existe les primes de poste visant à indemniser les salariés attachés à différents postes entraînant des contraintes spécifiques. L'accord relatif à l'harmonisation des primes de poste, signé en décembre 2006, a redéfini une douzaine de primes liées au poste<sup>47</sup>, alors qu'il en existait avant sur l'ensemble des sites FAC près de 200. Elles sont pour 2010 d'un montant mensuel compris entre une dizaine et une cinquantaine d'euros (quelques-unes peuvent se cumuler). Comme pour les primes liées aux horaires, lors de la NAO l'enjeu porte sur une éventuelle augmentation en pourcentages des primes de poste (en moyenne 1,5 % chaque année depuis dix ans).

Si FAC ne pratique pas pour les individus pris isolément ou un groupe de travail de primes aux résultats, il cherche néanmoins à associer ses salariés aux résultats du groupe en recourant aux produits classiques que sont l'intéressement et la participation. Ces derniers ne sont pas du salaire et lorsqu'ils alimentent plus généralement l'épargne dite « salariale », la logique financière et la rente se trouvent renforcées au détriment des institutions salariales comme la Sécurité sociale<sup>48</sup>. Au-delà de la modération salariale et des formes d'individualisation et de réversibilité des rémunérations évoquées jusqu'à présent, c'est la nature des ressources qui est ici en jeu.

### 2.3.3. L'épargne d'activité

Bien que l'intéressement et la participation ne soient pas du salaire et ne soient pas obligatoirement placés dans des plans d'épargne d'entreprise, tout cet ensemble est souvent regroupé sous la dénomination d'épargne « salariale »<sup>49</sup>. Au niveau national, les cadres (et les professions intermédiaires) sont les premiers concernés par ce type d'épargne. Suivant le cadre légal (L2242.12), ses modalités sont définies lors d'une négociation spécifique. Les accords se font pour trois ans. Dans les deux champs abordés, la distinction en matière d'épargne salariale porte sur l'aspect quantitatif bien sûr (avec les sommes versées ou non aux salariés) mais aussi sur l'accès ou pas à toute une palette de produits ou de formes de rémunération.

Depuis 2003, le groupe FAG dispose d'un accord cadre concernant l'ensemble de l'épargne salariale. Toutes les sociétés françaises de la branche automobile et des activités de financement détenues à plus de 50 % par FAG peuvent être couvertes par cet accord qui s'inscrit dans la politique de rémunération du groupe, à savoir : rémunérer en fonction des performances de l'entreprise et de l'atteinte d'objectifs individuels. Il s'agit toujours d'associer plus largement les salariés aux résultats de l'entreprise, sans exclure un volet prévoyance, puisque les signataires s'engagent à développer un régime de retraite à cotisations définies.

Concrètement, FAC dispose d'un plan d'épargne retraite d'entreprise (un PERE avec une partie obligatoire et une partie facultative) et d'un plan d'épargne d'entreprise (PEE). Le PEE comporte trois produits : un plan d'épargne prévoyance pour le long terme en vue de la retraite des salariés avec abondement de l'entreprise ; un plan d'épargne « actions groupe » investi à 100 % en actions FAG avec abondement de l'employeur pour les salariés désireux de devenir actionnaire du groupe ; un plan d'épargne diversifié sur du court terme pour les salariés voulant investir dans l'« économie solidaire ». Ces deux dispositifs permettent à FAG de se passer du Perco (plan d'épargne pour la retraite collectif).

---

<sup>47</sup>. Huit primes de ligne (de montage véhicule, assemblage moteur, assemblage boîte de vitesse, assemblage trains, finition ferrage, peinture, contrôle véhicule, assemblage amortisseurs) ; une prime de port d'effets de protection contraignants ; une prime d'intervention ; une prime de forge ; une prime de douche.

<sup>48</sup>. Pour un état des lieux sur la diffusion de l'épargne salariale en France depuis plus de vingt ans, cf. Ires, 2009, chapitre 2, p. 59-95.

<sup>49</sup>. Que l'épargne dite « salariale » ne soit pas obligatoirement placée dans des PEE ne veut pas dire que cela est négligeable. Parmi ceux disposant d'une épargne « salariale », près de sept salariés sur dix placent leur argent dans des PEE et 70 % d'entre eux sont encouragés par leur entreprise (sous la forme d'un abondement) à investir en titres de leur entreprise ou dans un portefeuille diversifié. Notre nuance sur la dénomination « épargne salariale » – à laquelle nous préférons « épargne d'activité » – est là pour nous inviter à réfléchir sur les enjeux en termes de transformation des ressources monétaires liées à l'emploi que ce type de rémunération suppose (pour un état de la question, cf. Delahaie [2010]).

Au-delà des obligations légales en termes de négociation, il n'existe pas de produit aussi développé dans les centres d'appels étudiés. La différence porte surtout sur l'intéressement. Aucun des centres de relation client ne pratique ce type de rémunération :

« a) Non, pas d'intéressement. On a essayé de mettre ça en place. Le souci, c'est que si on met l'intéressement, on est obligé de supprimer la partie prime variable, celle qu'on donne mensuellement qui est quand même assez importante. Ça représente plus de 10 % du salaire, entre 150 et 220 euros. Donc, c'est important, mais l'intéressement, ça se mettrait en fin d'année. Or, les gens, ce qu'ils attendent le plus c'est une rémunération mensuelle.

b) D. S. : Par contre, bien sûr que la société n'a pas voulu signer d'accord d'intéressement.

N. C. : *Justement, j'allais y venir. Alors pas d'accord d'intéressement ?*

D. S. : Bah oui, parce qu'alors là ça les auraient mis face au mur de dire : "bah, donnez-nous de l'argent !". Parce qu'on remarque bien quand même qu'on a un groupe qui est géré non pas par la France mais par le groupe qui est donc aux Etats-Unis, hein ? Et on voit bien que y'a de l'argent qui part d'un côté, de l'autre, mais on ne peut pas le justifier, on ne peut même pas... On le voit bien et ils le jouent sur l'*offshore* ou pas l'*offshore* et la France... Si tu veux, aujourd'hui quand y'a des réunions des dirigeants, la France, c'est la bête noire. C'est vraiment la bête noire, ils se font allumer en conférence. »

Légalement sur une période de douze mois, l'épargne salariale ne peut pas se substituer aux éléments du salaire. Néanmoins, comme le suggère au sujet des primes le premier délégué syndical, les dispositifs d'épargne salariale semblent se développer au détriment de la part variable du salaire.

Contrairement aux centres d'appels, FAG dispose d'un dispositif d'intéressement très détaillé qui s'adresse à tous les salariés de plus de trois mois d'ancienneté dans le groupe. Il est rappelé dans l'accord conclu pour une durée de trois ans que l'intéressement a un caractère aléatoire et qu'il ne se substitue pas à des éléments considérés comme du salaire. En ce sens, il est exonéré de cotisations sociales et n'apparaît pas sur le bulletin de paye. L'assiette de calcul retenue est « constituée par la marge opérationnelle consolidée de la branche automobile du groupe FAG, augmentée de la contribution de la branche automobile » aux performances des sociétés de financement du groupe. Le versement de l'intéressement est soumis à plusieurs limites (suivant des dispositions légales ou non) au cours de l'exercice considéré : a) il n'intervient que si l'assiette retenue atteint 500 millions d'euros ; b) le montant affecté à l'intéressement ne peut être supérieur à 4 % de l'assiette retenue ; c) avec la participation, ils sont plafonnés annuellement à 12 % du total des salaires bruts ; d) pour chaque société, l'intéressement annuel ne peut excéder 20 % de la masse salariale brute des bénéficiaires ; e) un salarié ne peut pas percevoir un montant supérieur à la moitié du plafond de la Sécurité sociale. Enfin, il faut considérer le mode d'attribution de l'intéressement, car cela interpelle les délégués syndicaux (p. 4 de l'accord) :

« La répartition du montant de l'intéressement entre les bénéficiaires est effectuée proportionnellement aux salaires bruts imposables [...]. Les salaires servant de base à la répartition sont pris en compte pour chaque bénéficiaire avec un minimum égal à 70 % du plafond de la Sécurité sociale et un maximum égal à 210 % du plafond de la Sécurité sociale. »

La complexité des formules d'épargne salariale (l'intéressement comme la participation) ne facilite pas les revendications, comme on peut le lire dans l'extrait ci-dessous. C'est la clef de répartition de l'intéressement aux résultats de l'entreprise (c'est-à-dire proportionnelle aux salaires bruts) qui suscite le plus la critique des délégués syndicaux. Celle-ci redouble la hiérarchie salariale et donc perpétue les écarts de rémunération importants entre cadre et non-cadre.

« D. S. : Donc en gros, pour les bas salaires, c'est 70 % du plafond de la sécu, pour les hauts salaires, c'est 210 % du plafond de la Sécu. Donc, pour tous ceux qui gagnent au-dessus, ils auront quand même 210 % et ceux qui sont en-dessous du plafond de la Sécu, c'est 70 %.

N. C. : *Ah bon ?*

D. S. : Et nous, on va essayer d'améliorer justement cette différence, ce rapport de un sur trois qui nous paraît énorme.

N. C. : *Donc j'imagine que vous allez partir sur une base genre 100 et 200 ?*

D. S. : Ouais, enfin on essaye d'avoir le ratio, là on est à un sur trois. On sait que y'a des syndicats qui sont catégoriels et qui vont défendre le bifteck pour leur catégorie. On sait aussi que la direction ne va pas faire le grand écart non plus. Car l'idéal, ce serait pareil pour tous, hein ? Par contre, là le ratio, il est à un sur trois, si on arrive à un sur deux, c'est déjà pas mal. »

Le principe de justice est encore énoncé ainsi par cet autre délégué syndical :

« Qu'on soit sur la chaîne de montage ou un grand chef dans un bureau, on a fourni le même effort pour l'entreprise. On devrait tous avoir pareil. »

Lorsqu'on les interroge sur la fonction stimulante de ce type de rémunération, les délégués syndicaux restent assez partagés. Selon eux, si la baisse ou l'absence de l'intéressement aurait tendance à décourager les salariés, pour autant en recevoir ne semble pas les inciter à mieux travailler et ne donne pas plus de cohésion au groupe de travail. On retrouve là une appréciation assez proche de celle constatée dans le premier chapitre de cette étude (point 3.).

« Vous demandiez également si ça implique les salariés. L'un dans l'autre, l'intéressement, c'est pas pour autant qu'ils vont travailler plus ou moins. Bin, l'intéressement y tombe ou pas. Mais, eux, ils en parlent pas trop au sein des ateliers. C'est pas un vecteur d'application au sein des usines. Par contre, s'ils venaient à le supprimer, parce que c'est également un droit s'ils le souhaitent de le supprimer, là ça risque d'y avoir de la tension. Les gens attendent quand même ce petit pécule en cours d'année pour pouvoir l'investir quelque part. »

Sans qu'on puisse généraliser, on a pu constater dans de grands établissements un ralentissement des hausses de salaire après l'introduction de l'intéressement (Coutrot, 1992 ; Mabile, 1998). Sur cette idée que l'intéressement ou plus généralement l'épargne salariale se fait au détriment des salaires, les délégués syndicaux restent partagés dans la mesure où ils n'ont pas d'éléments de preuve.

Le même type de critique peut se retrouver pour la participation. FAG comme d'ailleurs les centres d'appels qui ont signé un accord prennent la formule légale<sup>50</sup>. La pratique diffère sur la répartition choisie et parfois celle-ci peut apparaître plus équitable, c'est du moins un des enjeux de la négociation sur ce type de rémunération aléatoire. Là encore, FAG opère une répartition entre les bénéficiaires proportionnelle aux salaires bruts, tandis qu'un des centres d'appels étudié répartit la participation en fonction du temps de présence :

« Donc, nous avons mis en place avec les trois ans obligatoires, la participation des bénéficiaires, on a un accord qui est favorable pour l'ensemble des collaborateurs, que ça soit agent de maîtrise, employé et cadre. C'est-à-dire qu'on n'a pas voulu que ça soit sur la rémunération, c'est-à-dire, c'est pas ceux qui touchent le plus qui vont toucher le plus. Mais on a voulu que tout le monde touche le même montant, c'est-à-dire qu'on a mis la présence tout simplement. Mais depuis qu'on est en déficit, depuis 2008, bah, on a plus de participation des bénéficiaires. »

Nous trouvons diverses pratiques en termes de participation mais pour un résultat similaire : dans un contexte de crise et avec les montages organisationnels des groupes, les employés en voient rarement la couleur. Un exemple de pratique assez frappant est celui de la signature d'un accord de participation sur un site plutôt qu'au niveau du groupe :

« Tout ce qui est participation aux bénéfices, c'est par rapport à notre site de production, en revanche tout ce qui est... par exemple, on peut pas prétendre à la participation aux bénéfices du groupe parce qu'on se considère pas comme un groupe. En gros, la S. A. négocie les contrats, ils nous envoient la production qu'ils nous facturent parce qu'ils l'ont négociée pour nous. Et nous on leur refacture la production. Donc y'a un système de financement et ils essayent au maximum de pas dépasser 3 % de marge, justement pour que la S. A. récupère au maximum l'argent et qu'à nous on nous laisse environ 3 % de marge. C'est constitué sur un système d'holding qui gère les flux comme ça. Donc, c'est assez difficile car lorsqu'on s'aperçoit en regardant tout simplement sur internet... on voit des chiffres d'affaires ou des résultats nets complètement exorbitants et puis nous, quand on se retrouve sur notre participation aux bénéfices, on regarde, on se dit : "c'est pas logique pourquoi j'ai que ça". Forcément parce qu'on est restreint par les résultats du site. Alors que le groupe, on voit très bien chaque année au niveau des vœux du président directeur général, sur chaque site, il nous présente un chiffre d'affaires qui est doublé à la limite tous les ans. »

---

<sup>50</sup>.  $0,5 \times (\text{bénéfice net} - (5/100 \text{ capitaux propres})) \times (\text{salaires} / \text{valeur ajoutée})$ .

Au final, on retrouve cette asymétrie d'informations entre l'employeur et le salarié. Cette asymétrie n'est certes pas nouvelle mais le nouveau modèle d'organisation des entreprises semble l'avoir redoublée.

### **CONCLUSION D'ÉTAPE 3**

Quelles conclusions pouvons-nous tirer de cette confrontation de deux politiques de rémunérations opposées, l'une « mixte » et l'autre « réduite », dans deux champs différents ?

Le problème central pour les délégués syndicaux n'est pas l'interprétation de l'information. Ils apprennent sur le tas. Ils disposent du soutien de leur fédération quand le besoin se fait sentir. Ils bricolent leurs revendications à partir des données nationales, des discussions avec les collègues, des manières antérieures de faire au sein de l'entreprise. C'est l'accès à l'information qui pose problème, ce que d'ailleurs vient confirmer le refus des responsables des ressources humaines de participer à la présente enquête.

Le modèle d'organisation des entreprises bien connu aujourd'hui – qu'on l'appelle « flexible », « patrimoniale », « en réseau » ou « néolibéral » (Coutrot, 1998) – handicape les délégués syndicaux dans leur accès à l'information. Derrière la négociation des salaires chez FAC, il y a le pharaonique FAG et toutes les filiales qui le composent. Les centres d'appels dépendent de fonds d'investissement très vigilants quant au taux de rentabilité du capital qu'ils auront investi. La négociation se joue ici aussi au niveau de la filiale française et non du groupe, quand ce n'est pas au niveau du site de production, entité autonome où les délégués syndicaux se trouvent désemparés. Ce modèle d'entreprise patrimoniale redouble le secret des affaires. Au final, le pouvoir de l'employeur dans la négociation repose sur cette difficulté de cadrage de l'organisation éprouvée par les délégués syndicaux et sur une seconde absence d'informations, celle concernant les cadres.

Le phénomène n'est pas nouveau. Les dirigeants et, plus généralement, le patronat ont toujours veillé à s'assurer le soutien des cadres. On se souvient qu'ils obtiennent assez rapidement en 1947, un régime de retraite complémentaire, alors qu'il faudra attendre 1961 pour que les salariés non cadres disposent non pas d'un régime mais d'une fédération de régimes complémentaires. Dans la métallurgie, l'accord sur une convention collective unique, parce que nationale en direction des cadres en 1972, est assez vite trouvé, alors que pour les OETAM la possibilité d'une CCN fait encore débat en 2010. Sur le terrain, dans les centres d'appels comme à FAC, le clivage entre les cadres et les non-cadres en matière de rémunération apparaît fort. Pour une éventuelle augmentation, les Etam comptent quasi-exclusivement sur la NAO, alors que les cadres vont la négocier individuellement. Au sujet des formes de rémunération, les cadres sont les premiers bénéficiaires d'avantages en nature et de produits d'épargne salariale. Mais comme les Etam et peut-être même plus qu'eux, leurs rémunérations sont de plus en plus soumises aux performances et aux résultats que l'entreprise attend d'eux, qu'on pense à la méthode Hay chez FAC ou aux primes aux résultats dans les centres d'appels. Au niveau de la négociation salariale en entreprise, la revendication visant à obtenir plus d'informations sur la rémunération des cadres est partagée par tous les délégués syndicaux interviewés. Ils ambitionnent d'atténuer la division des salariés en associant les cadres aux revendications salariales collectives et d'accéder à une connaissance plus large et plus fine de la politique salariale de leur entreprise.

Dans ces conditions, on comprend que le niveau de la branche soit en matière de régulation salariale encore très important et surtout stratégique. Ceci dit, la référence à la branche varie fortement suivant le secteur et les entreprises, comme nous l'avons montré dans le chapitre 1 et ce, en concordance avec les travaux d'Annette Jobert (2000). Chez FAC, la branche reste un référent, notamment dans le système de classification des emplois. Plus largement, Jean Saglio avait déjà constaté que les hiérarchies salariales telles qu'on les trouve au sein des entreprises sont celles fixées dans les conventions collectives, même si, ici ou là, nous pouvons trouver un coefficient en plus ou en moins

(Saglio, 1999). Par contre en matière de salaire pour le cas FAC toujours, si l'on exclut la question de l'ancienneté, l'entreprise ne se réfère pas au niveau de régulation qu'est la branche, ses *minima* étant supérieurs de près de 25 % aux *minima* conventionnels. Le groupe FAG traduit bien une tendance générale depuis le début des années 1980, à savoir l'essor de la négociation d'entreprise dans un contexte de libéralisation des marchés.

Pour les centres d'appels, le niveau de la branche est la référence en termes de salaires et de classifications même si la convention adoptée apparaît encore aujourd'hui d'une grande pauvreté. Un syndicat, le SP2C et, en son sein, quelques grands groupes semblent déterminer la politique de la branche comme le secteur de la restauration rapide où de grandes enseignes jouent un rôle stratégique important dans la branche (Jobert, 2003). Les centres d'appels se contentent souvent de respecter les *minima* de la grille conventionnelle avec parfois quelques mois de retard, afin de rester concurrentiels.

Problèmes d'informations, enjeux conventionnels plus ou moins forts, est-ce à dire qu'il ne se passe pas grand-chose en matière salariale au niveau de l'entreprise ? La confrontation des deux terrains étudiés, nous apprend beaucoup sur le contenu des NAO et leur portée. La manière d'engager la négociation chez FAG semble dépendre du PDG. Il s'agit d'une négociation où l'enjeu central porte sur le pourcentage global d'augmentation (générale et individuelle) concédé. Les avancées syndicales obtenues portent essentiellement sur le « talon » (l'augmentation générale minimale en euros). Viennent ensuite toutes les discussions autour de l'augmentation des primes ou encore de la rémunération annuelle garantie. La question des rémunérations ne s'arrête pas aux NAO bien sûr, d'autres négociations, plus rares, existent : les accords obligatoires sur la participation, l'intéressement et l'épargne salariale ; deux accords concernant les primes entre 2000 et 2010 ; une révision des classifications à la fin des années 1990.

Cette panoplie de négociations touchant aux rémunérations n'existe pas dans les centres d'appels. Hormis l'obligation de recourir à la participation et aux produits d'épargne salariale, la NAO est bien souvent, dans les sites étudiés, le seul moment où l'on peut évoquer la question des rémunérations. Lorsque les salaires ne sont pas gelés, les signataires des accords se limitent au respect de l'augmentation décidée au niveau de la branche. La pratique du « talon » n'est pas de coutume et la discussion autour d'un pourcentage d'augmentation globale semble en général tourner court. La bataille salariale qu'entendent mener les délégués syndicaux se déplace alors sur toute une série de petits avantages : une limitation des jours de carence en cas de maladie ; un jour de congé supplémentaire en cas de décès d'un proche ou en cas de x années d'ancienneté ; l'augmentation d'une prime couplée à une révision de ses critères d'attribution. Dans un contexte de modération salariale, ce bricolage des délégués syndicaux n'est pas anodin. Les petites améliorations salariales obtenues ont un rôle symbolique important dans la mesure où elles sont immédiatement perceptibles par les salariés et légitiment de ce fait l'action en général des délégués syndicaux. Une action parfois peu visible car elle doit, heureusement, composer avec les autres niveaux de la régulation salariale : nationale pour le Smic, de branche pour les *minima* conventionnels.



## CONCLUSION GÉNÉRALE

---

L'individualisation des rémunérations et leur réversibilité sont les deux axes d'une évolution profonde des pratiques de rémunération en France depuis plusieurs décennies. Cette évolution est particulièrement forte dans notre pays et se traduit par un décrochage important entre le salaire de base et la rémunération effective des salariés. L'enjeu de ce rapport est alors de comprendre en quoi ces transformations ont modifié les enjeux et la portée de la négociation salariale.

Dans le premier chapitre, nous nous sommes attachés à comprendre les transformations à l'œuvre et les perceptions qu'en ont les acteurs. La complexification des formules salariales n'est pas un phénomène uniforme. Il nous semble crucial de considérer la diversité des situations possibles. Une analyse typologique des politiques de rémunération, conduite sur la base de l'enquête *Reponse* 2004-2005, aboutit à la définition de six profils d'établissements :

- La politique mixte (18 % des établissements et 31 % des salariés) qui utilise intensément tous les outils de rémunération : augmentations générales et individualisées et toutes les formes de rémunérations réversibles (primes individuelles et collectives, intéressement et plan d'épargne entreprise).
- La politique flexible (10 % des établissements et 10 % des salariés) qui mobilise tous les outils de rémunération réversible et n'augmente les salaires que de façon individualisée.
- La politique collective (24 % des établissements et 23 % des salariés) où les outils collectifs de rémunération (intéressement, augmentations générales et primes collectives) sont particulièrement fréquents.
- La politique irréversible (22 % des établissements et 18 % des salariés) mettant l'accent sur les augmentations de salaire plutôt que les primes.
- La politique irréversible collective (11 % des établissements et 9 % des salariés) essentiellement caractérisée par l'utilisation d'augmentations générales de salaire.
- La politique réduite (15 % des établissements et 10 % des salariés) où les formules salariales sont peu intenses mais plutôt flexibles et individualisées lorsqu'elles existent.

Les formes de rémunération réversibles ou individualisées ne sont donc pas diffusées dans tous les établissements et leur dynamique n'implique pas la disparition des formes collectives et irréversibles. Les profils de rémunération correspondent en fait à des profils d'établissements bien particuliers dont on a pu montrer la cohérence en prenant en compte l'ensemble de leurs caractéristiques économiques. La politique de rémunération constitue bien un élément parmi d'autres d'une stratégie d'entreprise.

Partant du constat que la modification des formes de rémunération modifie le mode d'évaluation du travail et donc les principes de justice sous-jacents, nous nous sommes penchés sur l'appréciation portée par les acteurs sur les outils de rémunération. Cela nous permet par ailleurs de mieux cerner l'état d'esprit dans lequel les acteurs abordent les négociations. L'enquête *Reponse* offre trois points de vue sur deux des outils de rémunération largement développés ces dernières années : l'individualisation et l'intéressement. Dans tous les cas, on retrouve un mode de jugement dual. Les représentants du personnel (RP) et de la direction (RD) jugent que ces pratiques sont motivantes pour les salariés, mais ils sont également relativement nombreux à considérer que l'individualisation accroît les rivalités (50 % des RD et plus de 70 % des RP) ou que l'intéressement se fait au détriment du salaire (20 % des RD et plus de 40 % des RP). Symétriquement, les salariés voient les incitations salariales comme facteurs d'investissement dans le travail, mais ils ne sont pas plus nombreux à considérer que leur travail est reconnu à sa juste valeur. On peut lire dans ces ambivalences la conséquence d'un système mettant l'individu en position de gestion des risques auparavant

portés par l'entreprise : la responsabilité est valorisante sur le principe mais crée une tension difficilement conciliable avec le statut de salarié appartenant à un collectif de travail.

Le deuxième chapitre du rapport ouvre le débat sur les négociations salariales. Il nous amène à porter un nouveau regard sur l'articulation entre négociations de branche et d'entreprise, une articulation qui fut au cœur de nombreux travaux en relations professionnelles jusqu'au début des années 2000. Le premier constat est celui d'une diffusion relativement importante de la négociation au niveau des établissements (43 % des établissements de plus de vingt salariés ont négocié ou discuté des salaires) et d'une référence fréquente à la branche sur les questions de rémunération (près de 66 % des établissements déclarent avoir fait référence à la convention collective de branche dans la détermination de la hiérarchie salariale des emplois, notamment). Cela est concordant avec le travail de Sanvi Avouyi-Dovi, Denis Fougère et Erwan Gautier (2009) montrant que, au cours de la période allant de 1994 à 2005 en France, les accords de branche concernent environ les deux tiers des salariés, alors que les accords d'entreprise n'en couvrent que moins d'un quart.

Les travaux sur l'effectivité de la régulation de branche (Eyraud *et alii*, 1988 ; Saglio, 1999 ou Jobert, 2003) ont montré sa dualité : elle influence le niveau des rémunérations (*via* la définition des *minima* conventionnels, notamment) et surtout leur hiérarchie. Depuis les années 1980, la thèse de l'affaiblissement du niveau de la branche au profit de la négociation d'entreprise s'est diffusée en prenant appui sur l'intensification des négociations décentralisées et l'accroissement des disparités entre les recommandations salariales de la branche et la situation effective dans les entreprises (Lanfranchi, Sandoval, 1990 ; Meurs, Skalli, 1997 ; Barrat, Daniel, 2002). Une analyse menée à partir de l'enquête *Reponse* 2004-2005 nous permet d'éclairer ce débat sur deux points.

Nous montrons tout d'abord que la façon dont sont articulées négociations de branche et d'entreprise n'est pas la même pour tous les établissements. La référence à la typologie des pratiques de rémunération présentée plus tôt permet de préciser ce point en montrant la cohérence qui peut être lue entre formules salariales, négociations d'entreprise et de branche sur les salaires. On constate alors que, lorsque l'individualisation et la réversibilité des rémunérations sont très présentes (politiques mixtes et flexibles), le rôle de la branche n'est pas primordial : si la négociation est forte c'est plutôt au niveau local (dans le cas de politiques mixtes). C'est dans le cas de mobilisation d'outils de rémunération collectifs et irréversibles que la référence à la branche peut apparaître primordiale (politiques collectives et irréversibles). Un dernier élément important est la diffusion des situations où les deux niveaux de négociation sont relativement peu présents. Ce dernier cas concerne les politiques flexibles et réduites, soit environ un salarié sur cinq et serait sûrement encore plus présents si notre champ d'analyse comprenait les établissements de moins de vingt salariés.

Nos travaux sur l'enquête *Reponse* 2004-2005 permettent également d'avancer quelques hypothèses sur la façon dont la transformation des politiques de rémunération a modifié la répartition des rôles entre branche et entreprise. Nos analyses confirment tout d'abord la permanence d'une sorte de répartition implicite des thèmes de négociation selon les niveaux : la convention collective constitue une référence dans la détermination de principes généraux de long terme (comme la hiérarchie salariale des emplois), alors que l'entreprise est le lieu de négociation du niveau de la masse salariale et des formes de rémunération. Dans ce contexte, la complexification des formes de rémunération semble éloigner la situation effective des entreprises des critères décidés au niveau de la branche, alors que les thèmes discutés au niveau de l'entreprise prennent une importance cruciale. Peut-on dire pour autant que l'entreprise devient le lieu crucial de négociation sur les rémunérations ? Une analyse économétrique de l'influence des négociations de branche ou d'entreprise sur les niveaux de rémunération et leur dispersion vient tempérer cette hypothèse. « Toutes choses égales par ailleurs », le fait que l'établissement ait connu une négociation ou discussion sur les salaires n'a pas d'influence significative sur les niveaux de salaire et leur dispersion. Le fait de donner une place primordiale à la branche dans les revalorisations salariales a en revanche un impact significatif : il influence négativement le salaire médian et moyen et tend à réduire la dispersion des salaires au sein de l'établissement, et ce, surtout dans le bas de la distribution. Statistiquement, c'est bien le niveau de la branche qui ressort comme étant crucial dans la détermination des rémunérations.



Le troisième chapitre du rapport prolonge ces analyses à partir d'un double travail de terrain : chez un constructeur automobile et dans des centres de relation client. Le premier cas est une très grande entreprise facilement assimilable au profil de politique salariale mixte. Le second terrain recouvre la situation de quatre établissements différents dont les profils varient quelque peu mais qui peuvent globalement être assimilés au profil des politiques réduites. L'analyse approfondie des pratiques de rémunération et de négociation dans ces deux cas permet d'illustrer quelques apports et limites des associations proposées dans les parties précédentes. Le cas de FAC, comme le profil mixte défini précédemment, associe une politique de rémunération utilisant intensément tous les outils référencés. Celle-ci se combine à une négociation salariale d'entreprise fortement institutionnalisée et à une référence à la branche qui reste secondaire. De façon symétrique, le cas des centres d'appels associe des politiques de rémunération mobilisant peu d'outils différenciés et surtout peu d'outils collectifs et irréversibles. On constate par ailleurs une relativement faible institutionnalisation de la négociation de branche comme d'entreprise. Ainsi, nous retrouvons bien les caractéristiques des établissements ayant une politique salariale « réduite ». Comme les analyses statistiques précédentes, ces études de cas soulignent donc la diversité des situations existantes. Ce résultat rejoint les conclusions d'Annette Jobert (2003) sur la diversité des dynamiques de branche. Au-delà de ces conclusions, l'analyse monographique est porteuse d'un regard original qui permet de préciser des éléments d'analyse hors de portée de l'analyse statistique. Nous en citons ici deux qui nous ont paru particulièrement importants.

Tout d'abord, les terrains étudiés permettent d'avancer quelques hypothèses sur le décalage constaté précédemment entre l'importance potentielle de la négociation d'entreprise relativement à la branche dans le contexte actuel de complexification des formes de rémunération et le fait que son impact soit empiriquement non significatif. On constate que le propre des nouvelles formes de rémunération est de destituer la négociation d'une partie de son rôle : pour l'essentiel, la négociation des mesures individuelles et réversibles est renvoyée au niveau interindividuel. À l'extrême, la situation des cadres, plus touchés par ces formes de rémunération, n'est même plus abordée lors de la négociation. Sur le terrain, on voit que les négociateurs ont développé des stratégies de négociation – qu'on pourrait qualifier « de biais » – focalisées sur des points qui peuvent apparaître secondaires (prime de transport, ticket restaurant, etc.). Au total, si les thèmes de la masse salariale, des critères d'individualisation ou de la part des salaires individualisés sont abordés, la marge laissée à la négociation sur ces sujets semble minime.

Un second apport de l'analyse monographique est d'entrer dans l'analyse du déroulement même de la négociation et, par là, de mettre en évidence les ressorts des pouvoirs de négociation de chacun des acteurs. En l'occurrence, l'accès à l'information émerge comme un élément fondamental dans les deux terrains étudiés malgré leurs différences : il fonde l'argument de contrainte économique imparable pour les salariés. Les deux terrains étudiés fournissent deux exemples relativement différents, où la contrainte économique est directe ou indirecte, mais dans tous les cas difficilement contestable pour les représentants du personnel. FAC présente le cas d'une entreprise rentable avec un chiffre d'affaires très important où la contrainte économique est incarnée par le mode d'organisation de la production articulant étroitement des relations de filialisation et de sous-traitance. Dans les centres d'appels, la contrainte économique est présentée de façon beaucoup plus directe comme le seul moyen d'obtenir des marchés.

Mettons en perspective pour conclure nos apports empiriques avec les évolutions récentes et nombreuses du cadre législatif des négociations collectives. Les lois du 4 mai 2004 et du 20 août 2008 ont largement développé un processus de déstabilisation de la hiérarchie des normes, dont on peut faire remonter l'origine à 1982 avec les lois Auroux (introduisant des possibilités contraintes d'accords dérogatoires sur le temps de travail). L'historique des évolutions du cadre légal des relations professionnelles (Bloch-London et Péglise, 2008) montre bien que les mesures visant à favoriser les accords d'entreprise ont toutes eu pour contrepartie la remise en cause de l'ordre public social. Les propositions récentes de Barthélémy et Cette (2010) accentuent encore cette tendance en proposant de « poser en principe que la dérogation à la loi par accord collectif est la règle ». Leur

objectif, essentiellement motivé par la trop grande rigidité supposée du droit réglementaire en France, est « la réduction du droit réglementaire par le développement du droit conventionnel ».

La diversité des profils d'établissement soulignée dans ce rapport met en évidence les effets potentiellement destructeurs de ce type de proposition pour les protections individuelles des salariés. Si le niveau local est fort (comme dans le cas de FAC ou, plus généralement, des profils de politique mixte), cela devrait constituer un rempart contre des dérives potentielles même si, on l'a vu, la marge de négociation des salariés ne paraît pas forcément très importante, particulièrement en période de crise. Mais si le niveau local est faible, il est au mieux souhaitable que les employeurs ne cherchent pas à mobiliser ce type d'outil de négociation collective dérogatoire. Or, le profil de négociation faiblement institutionnalisé apparaît très présent dans notre analyse à partir de l'enquête *Reponse* et il l'est d'ailleurs sûrement encore plus dans la réalité, si l'on prend en compte les établissements de moins de vingt salariés.

Le premier enjeu est peut-être de ré institutionnaliser la négociation collective dans les cadres existants. De fait, comme le constatent Catherine Bloch-London et Jérôme Pélisse (2008) le « foisonnement législatif » et « la multiplicité des dispositifs n'en garantit pas leur diffusion générale, très inégale dans le monde productif ». C'est bien à ce décalage entre les règles et leur application qu'il faudrait remédier en premier lieu.

## BIBLIOGRAPHIE

- AVOUYI-DOVI S., FOUGERE D., GAUTIER E., 2009, « Les négociations salariales en France : une analyse à partir de données d'entreprises (1994-2005) », *Economie 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*, vol. 39, n° 2, p. 3-32.
- BAUDELLOT C., ESTABLET R., 2002, *Avoir 30 ans en 1968 et en 1998*, Seuil, Paris.
- BARTHELEMY J., CETTE G., 2010, « Refondation du droit social : Concilier protection des travailleurs et efficacité économique », Rapport pour le Conseil d'Analyse économique.
- BEFFA J-L., BOYER R., TOUFFUT J-P., 1999, « Les relations salariales en France : État, entreprises et marchés financiers », *Notes de la Fondation Saint-Simon*, juin.
- BELFIELD R., MARSDEN D., 2003, « Performance Pay, Monitoring Environments and Establishments Performance », *International Journal of Manpower*, vol. 24, n° 4, pp. 452-471.
- BELFIELD R., MARSDEN D., 2010, « Institutions and the Management of Human Resources: Incentive Pay Systems in France and Great Britain », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 48, no 2, june, pp. 235-283.
- BEAUD S., PIALOUX M., 1999, *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*, Fayard, Paris.
- BERAUD M., COLIN T., GRASSER B., 2008, « La qualification dans les centres d'appels : affaiblissement ou recomposition ? », *Travail et Emploi*, n° 114, avril-juin, pp. 45-57.
- BIGNON N., FOLQUES D., 2009, « La structure des rémunérations en 2006 », *Premières Informations-Premières Synthèses*, juillet, n° 31.4.
- BLOCH-LONDON C., PELISSE J., 2008, « L'évolution du cadre légal des relations professionnelles : entre foisonnement juridique et renouvellement des acteurs, une appropriation sélective des dispositifs », in Amossé T., Bloch-London C. et Wolff L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, La Découverte, Paris, 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, Dares, novembre.
- BRIZARD A., 2005, « L'individualisation des hausses de salaire de base : un rebond limité en 2003 », *Premières Informations-Premières Synthèses*, avril, n° 15.1.
- BRIZARD A., 2006, « Le salaire et ses évolutions dans le secteur marchand non agricole », *Premières Informations-Premières Synthèses*, octobre, n° 41.1.
- BROCHARD D., 2008, « Logiques de gestion du travail, environnements conventionnel et concurrentiel : des politiques de rémunération sous influences », in Amossé T. Bloch- London C. et Wolff L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, La Découverte, Paris, pp. 376-398.
- BUSCATTO M., 2002, « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, n° 44, pp. 99-117.
- CARLIER A., NABOULET A., 2009, « Négociations collectives et grèves dans les entreprises du secteur marchand en 2007 », Dares, *Premières Informations-Premières Synthèses*, avril, n° 18.2.
- CHAPUT H., WOLFF L., 2008, « L'évolution des politiques salariales dans les établissements français : des combinaisons de plus en plus complexes de pratiques », in Amossé T. Bloch- London C. et Wolff L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, La Découverte, Paris., pp. 355-375.
- CHARBEAU L., 2009, « Inégalités de carrières entre hommes et femmes : une approche par les conventions d'évaluation. Analyse des trajectoires professionnelles des cadres et ETAM chez un constructeur automobile », *Thèse de doctorat en économie*, Université Paris Ouest-Nanterre La Défense.
- CONSEIL DES PRELEVEMENTS OBLIGATOIRES, 2010, « Entreprises et « niches » fiscales et sociales. Des dispositifs dérogatoires nombreux », Rapport du conseil des prélèvements obligatoires, octobre.
- COUSIN O., 2002, « Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels », *Sociologie du travail*, n° 44, pp. 499-520.

- COUTROT T., 1992, « L'intéressement : vers une nouvelle convention salariale ? », *Travail et Emploi*, n° 53, pp. 22-39.
- COUTROT T., 1998, *L'entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, La Découverte, Paris.
- DELAHAIE N., 2010, « L'épargne salariale en France : quels enjeux pour les politiques de rémunération ? Un examen théorique et empirique des enjeux du partage du profit associé à un plan d'épargne entreprise », *Thèse de doctorat en économie*, Université Paris-Est, Marne-la-Vallée.
- DEMAILLY D., FOLQUES D., NABOULET A., 2010, « Les pratiques de rémunération en 2007. Des formules hybrides tant pour les cadres que pour les non-cadres », *Premières informations-Premières synthèses*, février, n° 008.
- DUFOUR C., HEGE A., 1998 « La négociation dans la métallurgie en France » in *Rapport dans le cadre du projet WSI « Collective Bargaining Under the Conditions of the European Monetary Union »*, décembre.
- 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.
- HIGELE J.-P., CASTEL N., 2009, *Les transformations des ressources des travailleurs*. Presses Universitaires de Nancy, Nancy.
- IRES, 2009, *La France du Travail. Données, analyses, débats*, Les éditions de l'Atelier, Paris.
- JOBERT A., 2000, *Les espaces de la négociation collective, branches et territoires*, Octarès, Toulouse.
- JOBERT A., 2003, « Quelle dynamiques pour la négociation collective de branche ? », *Travail et Emploi*, n° 95, juillet, pp. 5-26.
- LANFRANCHI N., SANDOVAL V., 1990, « Le déplacement du niveau de la négociation salariale », *Travail et Emploi*, n° 45, pp. 25-32.
- LEMIEUX T., MACLEOD W.B., PARENT D., 2009, « Performance pay and Wage Inequality », *The Quarterly Journal of Economics*, MIT Press, vol. 124, n° 1, pp. 1-49, February.
- LINHART R., 1978, *L'Établi*, Les Éditions de Minuit, Paris.
- MABILE S., 1998, « Intéressement et salaires : complémentarité ou substitution ? », *Economie et Statistique*, n° 316-317, pp. 45-61.
- MEURS D., SKALLI A., 1997, « L'impact des conventions de branche sur les salaires », *Travail et Emploi*, n° 70, pp. 33-50.
- MITTAG H.-J., 2005, « Salaires bruts en Europe. Principaux résultats de l'enquête sur la structure des salaires 2002 », *Statistiques en bref*, 12/2005, décembre.
- MOTTEZ B., 1966, *L'évolution des formes de rémunération. Essai sur les pratiques et les idéologies patronales*, Paris, CNRS.
- PERRAUDIN C., PETIT H., THEVENOT N., REBERIOUX A., VALENTIN J., 2008, « Une gestion de l'emploi qui dépasse le cadre de l'entreprise », in Amossé T. Bloch-London C. et Wolff L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, La Découverte, Paris., pp. 355-375.
- ROT G., 2006, *Sociologie de l'atelier. Renault, le travail ouvrier et le sociologue*, Octarès, Toulouse.
- 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, janvier, pp. 20-33.
- SAGLIO J., 1999 « Les fondements sociaux des hiérarchies salariales en France », *Travail et Emploi*, n° 78, pp. 21-39.
- TOURAINÉ A., 1955, *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*, CNRS, Paris.

# ANNEXES

## ANNEXE 1. STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION EN 2006 SELON LES CARACTÉRISTIQUES DES SALARIÉS

En pourcentas

	Salaire de base (y. c. congés payés)	Heures supplémentaires et complémentaires (2)	Primes et compléments	Total	Catégories de primes et compléments					
					Ancienneté	Contraintes de poste	Performance individuelle	Performance collective	Autres (3)	Total
Ensemble.....	86,3	1,3	12,4	100	16	12	27	5	40	100
<b>Catégorie socioprofessionnelle</b>										
Cadres (1).....	86,3	0,2	13,5	100	6	4	43	6	41	100
Professions Intermédiaires.....	86,2	0,9	12,9	100	19	11	25	5	40	100
Employés.....	89,0	1,1	9,9	100	18	13	17	5	47	100
Ouvriers.....	84,4	3,2	12,4	100	25	24	12	5	34	100
<b>Sexe.....</b>										
Hommes.....	85,2	1,6	13,2	100	14	13	28	5	40	100
Femmes.....	88,4	0,7	10,9	100	19	8	24	5	44	100
<b>Temps complet ou partiel</b>										
Temps partiel.....	89,7	1,2	9,1	100	21	10	16	5	48	100
Temps complet.....	85,9	1,3	12,8	100	15	12	28	5	40	100
<b>Type de contrat de travail</b>										
CDD.....	89,9	1,8	8,3	100	6	16	17	9	52	100
CDI.....	86,1	1,3	12,6	100	16	12	27	5	40	100
<b>Quartile de rémunération</b>										
Inférieure au 1 <sup>er</sup> quartile.....	91,7	1,6	6,7	100	22	13	13	5	47	100
Comprise entre le 1 <sup>er</sup> et le 2 <sup>ème</sup> quartile.....	88,4	1,8	9,8	100	22	15	15	6	42	100
Comprise entre le 2 <sup>ème</sup> et le 3 <sup>ème</sup> quartile.....	85,8	2,0	12,2	100	22	18	17	5	38	100
Supérieure au 3 <sup>ème</sup> quartile.....	84,4	0,6	15,0	100	11	8	35	6	40	100

(1) Y compris chefs d'entreprise salariés.

(2) La rémunération pour heures supplémentaires ou complémentaires déclarée par les entreprises peut ne pas tenir compte des heures supplémentaires structurelles mensuelles (encadré 1).

(3) La catégorie « autres » recouvre notamment le 13<sup>ème</sup> mois, les primes de fin d'année, avantages en nature, primes de vacances et autres primes exceptionnelles.

Lecture : en 2006, les primes représentent 12,4 % de la masse salariale brute totale. Elles représentent 15 % de la rémunération totale des 25 % de salariés les mieux payés (dont la rémunération est supérieure au 3<sup>ème</sup> quartile).

Champ : salariés des entreprises de 10 salariés ou plus du secteur concurrentiel (hors apprentis et stagiaires). France métropolitaine.

Source : Bignon et Folques (2009) d'après l'enquête ECMOSS.

## ANNEXE 2. HEURES RÉMUNÉRÉES ET PART DES PRIMES DANS LES SALAIRES ANNUELS TOTAUX EN EUROPE EN 2002

	Heures rémunérées au cours du mois de référence			Primes annuelles (en % des salaires annuels totaux)			Jours de congé annuel payé		
	C-F	G-K	C-K	C-F	G-K	C-K	C-F	G-K	C-K
UE-25	174	173	173	8,5	9,5	9,0	26,2	24,2	25,1
UE-15	172	171	172	8,6	9,6	9,1	26,6	24,3	25,4
NEM	181	181	181	6,8	6,9	6,8	23,8	23,5	23,7
ZE	171	171	171	10,0	10,4	10,2	27,3	25,8	26,5
BE	179	179	179	10,5	11,5	11,1	19,8	19,3	19,5
CZ	171	174	172	18,0	16,8	17,5	22,3	24,0	23,1
DK	166	163	164	2,3	2,1	2,2	25,1	24,8	24,9
DE	169	174	171	9,1	8,6	8,9	29,2	28,3	28,8
EE	186	185	185	3,0	4,4	3,8	20,6	17,3	18,8
EL	181	172	176	15,4	16,0	15,7	22,7	21,5	22,0
ES	184	183	183	15,9	18,2	17,2	23,7	22,1	22,8
FR	152	154	153	12,1	12,4	12,3	31,5	30,3	30,9
IE	162	155	158	4,3	4,2	4,3	21,7	21,1	21,4
IT	184	180	182	6,1	6,2	6,1	26,5	26,0	26,3
CY	173	172	173	10,5	8,4	9,1	21,2	23,0	22,4
LV	185	185	185	4,5	6,2	5,5	15,6	14,3	14,8
LT	183	184	184	1,5	3,1	2,3	16,2	13,6	15,0
LU	181	176	178	6,7	10,7	9,8	27,7	27,2	27,3
HU	187	185	186	2,8	2,5	2,7	26,7	26,4	26,6
NL	165	168	167	9,8	9,3	9,5	24,6	20,6	21,9
AT	181	180	180	14,8	14,6	14,7	25,5	24,0	24,7
PL	188	185	186	0,3	0,8	0,5	25,1	25,0	25,0
PT	170	170	170	14,3	16,1	15,3	21,2	20,7	21,0
SI	179	179	179	11,2	11,4	11,3	23,9	22,9	23,5
SK	173	174	174	14,3	14,8	14,6	25,5	24,4	24,9
FI	168	165	167	7,2	5,7	6,5	23,2	23,1	23,2
SE	174	173	173	1,2	1,6	1,4	:	:	:
UK	178	174	175	4,4	9,0	7,5	23,1	20,2	21,1
BG	184	184	184	3,2	4,7	3,8	25,3	23,9	24,7
RO	188	187	188	6,0	7,8	6,6	25,1	23,5	24,6
NO	166	164	165	1,1	2,1	1,7	23,5	20,3	21,4

*Note* : Ce tableau contient des informations pour les neuf sections de la nomenclature d'activités européennes. Les données sont fournies pour les agrégats NACE « Industrie » (C-F), « Services » (G-K) et « Industries et services » (C-K), et quatre zones géographiques (UE-25, UE-15, NEM : nouveaux États membres, ZE : l'UE à 15 pays, sauf le Danemark, la Suède et le Royaume-Uni).

*Lecture* : En France, les primes annuelles (toutes primes confondues) représentent dans « l'industrie et les services » 12,3 % des salaires annuels totaux en 2002, soit trois points de plus que le taux moyen constaté dans l'UE des 25 États membres (9 %).

*Source* : MITTAG (2005), d'après les données de l'Enquête européenne sur la structure des salaires en 2002.

### ANNEXE 3. PRINCIPALES QUESTIONS DE L'ENQUÊTE *REPONSE* 2004-2005, UTILISÉES DANS L'ÉTUDE (QUESTIONNAIRE « REPRÉSENTANT DE LA DIRECTION »)

#### Questions exploitées dans le chapitre 1

**6.6a.** En 2004, le personnel **NON CADRES** de l'E... a-t-il bénéficié...

*Enquêteur : Énumérer – Montrer Carte 6.6a*

	OUI	NON	(NSP)
a. D'augmentations générales de salaires .....	1	2	3
b. D'augmentations individualisées hors primes .....	1	2	3
c. De primes liées à la performance individuelle (prime d'objectif, de rendement,...) .....	1	2	3
d. De primes liées à la performance collective (intéressement, participation...) .....	1	2	3
e. De stock-options .....	1	2	3

**6.6b.** Et, en 2004, le personnel **CADRES** de l'E... a-t-il bénéficié...

*Enquêteur : Énumérer- Montrer Carte 6.6b*

	OUI	NON	(NSP)
a. D'augmentations générales de salaires .....	1	2	3
b. D'augmentations individualisées hors primes .....	1	2	3
c. De primes liées à la performance individuelle (prime d'objectif, de rendement,...) .....	1	2	3
d. De primes liées à la performance collective (intéressement, participation) .....	1	2	3
e. De stock-options .....	1	2	3

**6.12.** Quelle est votre appréciation par rapport à l'individualisation des salaires de la catégorie la plus nombreuse de votre l'E..., (*d'après 0.1b.-0.1c.*), (qu'elle soit pratiquée ou non) ? Pour chacune des phrases que je vais vous citer, dites-moi si vous êtes...

*Enquêteur : Énumérer - Montrer carte 6.12*

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	(NSP)
• Cela motive les salariés .....	1	2	3	4	5
• Cela crée des rivalités nuisibles au bon fonctionnement collectif.....	1	2	3	4	5
• C'est plus juste que des hausses indifférenciées	1	2	3	4	5
• On ne peut pas la fonder sur des critères objectifs	1	2	3	4	5

**6.14.** Je vais vous citer un certain nombre d'affirmations concernant l'intéressement (qu'il soit pratiqué ou non dans votre E...). Pour chacune d'elles, dites-moi si vous êtes tout à fait d'accord, plutôt d'accord, plutôt pas d'accord, pas du tout d'accord ?

*Enquêteur : Énumérer – Montrer carte 6.14*

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	(NSP)
• L'intéressement permet d'augmenter les rémunérations sans engagement définitif de l'entreprise.....	1	2	3	4	5
• L'intéressement incite véritablement les salariés à mieux travailler.....	1	2	3	4	5
• L'intéressement accroît la cohésion à l'intérieur de l'entreprise.....	1	2	3	4	5
• L'absence ou la baisse de la prime d'intéressement décourage les salariés .....	1	2	3	4	5
• L'intéressement se fait au détriment des salaires	1	2	3	4	5

### Questions exploitées dans le chapitre 2 (par ordre d'apparition)

**7.1.** À propos des salaires de 2004, y a-t-il eu une négociation ou une discussion avec les représentants du personnel ou avec des salariés ?

*Enquêteur : Les négociations sur les salaires ont en général lieu sur le premier ou le dernier trimestre de l'année.*

- OUI..... 1
- NON ..... 2
- (NSP)..... 3

*(Si aucune négociation salariale, soit 7.1. = 2)*

**7.2a.** Pourquoi n'y a-t-il pas eu de négociations ou discussions à propos des salaires de 2004 ?

*Enquêteur : Énumérer – réponse multiple*

- Application d'un accord de branche..... 1
- Décision de la direction..... 2
- Absence de demande des salariés..... 3
- Pour une autre raison ? ..... 4
- NSP..... 5

Si pour une autre raison, laquelle ? I\_\_\_\_\_I



**6.9.** Pour les décisions de revalorisation des salaires dans votre l'E..., quelle importance ont eu les critères suivants au cours des trois dernières années (2002, 2003, 2004) ?

Enquêteur : Énumérer chaque item – Montrer carte 6.9

	Primordiale	Secondaire	Pas d'importance	(NSP)
• L'inflation .....	1	2	3	4
• Les résultats financiers de l'entreprise .....	1	2	3	4
• La comparaison avec les salaires accordés par d'autres employeurs .....	1	2	3	4
• La nécessité de maintenir un bon climat social .....	1	2	3	4
• Les recommandations de branche .....	1	2	3	4
• Les directives du siège ou de la maison mère .....	1	2	3	4
• La revalorisation du Smic .....	1	2	3	4

(Si au moins une négociation au cours des trois dernières années soit 7.12.a-j. = 1,2,3,4 ou 7.15a. = 1,)

**7.22.** La discussion ou négociation s'est-elle conclue par...

Enquêteur : Énumérer – Une seule réponse

• Un accord entre tous les participants.....	1
• Un accord entre la Direction et certains participants.....	2
• Une décision unilatérale de la Direction .....	3
• (NSP).....	4

**6.4.** Pour les différentes catégories de salariés de votre E..., le montant du salaire de base est-il fixé à partir d'un système formalisé de classification ?

(Modalités posées en fonction des catégories de salariés présentes dans l'établissement en 0.1a.)

Enquêteur : Énumérer – Une seule réponse – Montrer carte 6.4

	Oui, à partir de la con- vention col- lective de la branche	Oui, à partir de la con- vention col- lective d'entreprise ou d'établisse- ment	Oui, à partir d'un autre mode d'évaluation des emplois	NON	(NSP)
Pour les cadres	1	2	3	4	5
Pour les commerciaux	1	2	3	4	5
Pour les techniciens et agents de maîtrise	1	2	3	4	5
Pour les employés	1	2	3	4	5
Pour les ouvriers	1	2	3	4	5

**6.5.** Pour tous les thèmes suivants, la convention collective de branche est-elle utilisée dans votre E...?

Enquêteur : Énumérer – Montrer Carte 6.5

	OUI	NON, bien que la convention collective aborde cette question	NON, la convention collective n'aborde pas cette question	(NSP)
• Le calcul des primes (ancienneté, treizième mois, etc.)	1	2	3	4
• La détermination de la hiérarchie salariale des emplois	1	2	3	4
• L'emploi et les règles de mobilité (embauche, départ, mutation, promotion)	1	2	3	4
• Le temps de travail (durée, aménagement)	1	2	3	4
• Les conditions de travail (sécurité, etc.)	1	2	3	4
• La formation professionnelle, l'apprentissage	1	2	3	4
• Le droit d'expression des salariés, le droit syndical	1	2	3	4
• L'égalité professionnelle	1	2	3	4
• L'épargne salariale	1	2	3	4
• La retraite complémentaire et la prévoyance maladie	1	2	3	4
• Un autre thème ?	1 OUI	2 NON		

Si autre thème, lequel ? I \_\_\_\_\_ I

## ANNEXE 4. VARIABLES ILLUSTRATIVES DE LA TYPOLOGIE DES PRATIQUES SALARIALES

### **Variables établissements :**

Taille de l'établissement (moins de 50 salariés, de 50 à 99, de 100 à 199, de 200 à 499, 500 ou plus)

Secteur d'activité

Âge de l'établissement (de 5 à 9 ans, de 10 à 19, de 20 à 49, 50 ans ou plus)

Statut de l'établissement (établissement indépendant, filiale, tête de groupe, franchise)

Appartenance à un groupe coté sur le marché boursier

Autonomie relativement à la maison mère ou à la tête de groupe en termes de masse salariale, d'emploi et d'investissement (faible, limitée, importante, totale)

Activité de sous-traitance

Recours à la sous-traitance

Volume d'activité au cours des trois dernières années (croissant, stable, décroissant)

Difficulté à prévoir à l'activité et variation inhabituelle de celle-ci

Chiffre d'affaires (moins de 5 millions d'euros, de 5 à 10, de 10 à 100, plus de 100 millions)

Appréciation du niveau de rentabilité par rapport aux concurrents (supérieur, équivalent, inférieur)

Objectifs stratégiques (rentabilité, croissance et part de marché, respect du budget, coûts salariaux, qualité, sécurité)

Mode de définition des objectifs (imposés par la direction générale, négociés entre la direction générale et l'établissement, décidés par l'établissement)

Caractéristiques du marché (local, national, mondial) et part de marché (inférieure ou supérieure à 50 %)

### **Variables caractérisant la main-d'œuvre :**

Niveau médian des rémunérations

Part des femmes dans l'effectif total de l'établissement (moins de 15 %, entre 15 % et 60 %, plus de 60 %)

Part des salariés âgés de moins de 40 ans dans l'effectif total de l'établissement (moins de 40 %, entre 40 et 70 %, plus de 70 %)

Part des cadres et des professions intermédiaires dans l'effectif total de l'établissement (moins de 15 %, entre 15 % et 60 %, plus de 60 %)

Part des CDD et part de l'intérim dans l'effectif total de l'établissement (0 %, moins de 5 %, plus de 5 %)

Part des dépenses globales de formation dans la masse salariale (moins de 1,5 %, de 1,5 % à 2 %, de 2,1 % à 3 %, plus de 3 %)

**Variables de fonctionnement de la politique salariale :**

Critères pris en compte dans l'augmentation individualisée de salaire (premier et deuxième critères) : intensité des efforts dans le travail, capacité de répondre à des sollicitations imprévues, réalisation d'objectifs individuels précis fixés à l'avance, contribution au fonctionnement de l'équipe, implication dans les objectifs d'entreprise, non absentéisme, l'ancienneté, autre critère

Existence d'un plan d'épargne retraite

Versement de l'intéressement (lorsqu'un accord existe)

Distribution de *stock-options* aux cadres et aux non-cadres

Entretiens d'évaluation des cadres et des non-cadres et conséquences de ces entretiens sur les primes et les salaires (directe, indirecte, aucune)

**Variables de négociation sur les salaires et de relations sociales :**

Existence d'une négociation ou d'une discussion sur les salaires en 2004

Motifs de l'absence de négociation (application d'un accord de branche, décision unilatérale de la direction, absence de demande de la part des salariés)

Thèmes de négociation salariale (l'évolution de la masse salariale, les primes, la part des hausses individuelles, critères d'attribution des hausses individuelles)

Critères pris en compte dans les revalorisations du salaire par ordre d'importance (primordiale, secondaire, aucune) (inflation, résultats financiers, recommandations de branche, directives du siège, niveau du Smic)

Référence à une convention collective de branche sur les thèmes de l'épargne salariale, de la hiérarchie salariale et des primes.

Du côté des salariés, les acteurs qui ont participé à la négociation ou la discussion sur les salaires (les syndicats, les élus, les délégués du personnel, une délégation unique, des salariés)

Taux de syndicalisation (moins de 5 %, de 5 % à 10 %, de 11 % à 20 %, plus de 20 %)

Présence de délégués syndicaux (établissement, entreprise)

Instances élues (aucune, délégués du personnel, comité d'entreprise, délégation unique, CHSCT)

## ANNEXE 5. FRÉQUENCE DES NÉGOCIATIONS SALARIALES ET RÔLE DONNÉ À LA BRANCHE LORS DE LA REVALORISATION DES SALAIRES SELON LA CONVENTION COLLECTIVE DE RÉFÉRENCE

	Négociation d'entreprise	Place donnée à la branche			Part des étab. (%)
	<i>oui</i>	<i>primordiale</i>	<i>secondaire</i>	<i>pas d'importance</i>	
<b>Ensemble</b>	<b>42,62%</b>	<b>30,16%</b>	<b>27,42%</b>	<b>38,58%</b>	
Convention d'entreprise sans autre indication	33.03 -	2.63 ---	5.90 ---	75.43 +++	0.44
Métallurgie, sidérurgie	58.15 ++	10.12 ---	45.87 +++	41.11	11.80
Bâtiment et Travaux Publics	34.53 -	44.14 ++	25.25	27.96 --	9.07
Chimie et Pharmacie	50.25 +	8.77 ---	39.86 ++	46.79 +	2.52
Plastique, Caoutchouc et Combustibles	70.07 ++	28.23	31.06	36.86	2.50
Verre et Matériaux de Construction	52.13 ++	19.01 --	46.98 +++	34.02	1.92
Bois et Dérivés	41.89	18.87 --	33.15 +	47.19 +	2.59
Habillement, Cuir, Textile	48.18 +	14.01 ---	32.93 +	51.71 ++	2.32
Culture et Communication	54.06 ++	12.63 ---	22.59 -	62.49 +++	3.96
Agro-alimentaire	46.57	35.47	27.70	32.98 -	5.30
Commerce de gros et Import-Export	31.45 --	10.61 ---	30.61	50.62 ++	2.58
Commerce alimentaire	22.41 ---	46.62 +++	20.96 -	25.78 --	3.99
Commerce de détail, non alimentaire	41.53 +	26.07	19.81 -	47.39 ++	2.55
Service de l'automobile	30.37 --	23.53 -	42.73 +++	33.75 -	3.55
Hôtellerie, Restauration et Tourisme	34.31 -	26.92	18.25 -	48.44 ++	5.79
Transports	49.04 +	34.69	35.08 +	27.64 --	7.11
Secteur Sanitaire et Social	25.02 ---	70.91 +++	3.57 ---	22.01 ---	8.60
Banques, Etablissements Financiers et Assurances					
Immobilier	56.68 ++	29.55	27.35	35.77	3.02
Bureau d'études et Prestations de services aux	63.36 +++	32.21	55.11 +++	12.68 ---	1.05
Professions juridiques et comptables	36.55 -	6.66 ---	31.09	61.85 +++	4.91
Nettoyage, Manutention, Récupération et Sécurité	13.19 ---	22.56 -	32.57 +	44.88 ++	1.42
	31.96 --	60.06 +++	20.08 -	17.48 --	3.71
Branches non agricoles diverses (enseignement, bijouterie, pompes funèbres...)	60.87 +++	18.97 --	14.24 --	61.72 +++	1.88
Coopératives agricoles	76.07 +++	57.78 +++	40.53 ++	1.54 ---	1.11
Secteurs sous statuts fors fonction publique (SNCF, EDF, RATP)	44.59	74.04 +++	0.77 ---	16.18 ---	0.72
Conventions d'entreprise (La poste, Croix rouge), VRP	6.58 ---	19.49 --	23.34	42.01	0.85
Pas de convention collective	49.18 ++	16.80 --	9.74 ---	62.25 +++	4.61

Source : Enquête *Reponse Dares*.

Champ : Établissements de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole.

Lecture : les conventions collectives sont regroupées selon la nomenclature des codes CRIS établis par la Dares.

## ANNEXE 6. GRILLE D'ENTRETIEN

Cette grille d'entretien s'inspire des questions posées dans l'enquête *Reponse* et dans l'étude « Les pratiques syndicales de négociation salariale », fournie par le Cabinet Pennec à la CFDT.

Thématiques	Questionnements	X
L'entreprise		
<i>Généralités</i>	Activité principale (APE, NAF, NES <sup>51</sup> ) demander bilan social ou se le procurer sur le site internet	
	Établissements (Combien ? Quelle organisation ?)	
	Personnel (très ou peu qualifié ; part des cadres et des non-cadres...)	
	Les principales conventions collectives applicables + accord de branche sur les salaires (contenu : rémunérations annuelles garanties, rémunérations mensuelles hiérarchisées)	
<i>La direction</i>	Affiliation ou non à une ou plusieurs organisations patronales ? Quels syndicats sont présents ? Quelle est votre vision des relations intersyndicales ?	
	Conjoncture/rentabilité : Au cours des 3 dernières années, le volume de l'activité a-t-il été croissant, stable ou décroissant ? Peut-on facilement prévoir d'une année sur l'autre l'évolution de votre activité ? Quelle est la saisonnalité de l'activité au cours d'une année ?	
	Au sujet de votre activité principale et face à la concurrence, quels sont les 3 éléments principaux de la stratégie entrepreneuriale ? (liste à citer : les prix ; l'innovation ; la qualité du produit ou du service ; l'originalité (nouveau) ; la renommée (tradition, marque) ; la diversité de l'offre ; pas de stratégie).	
	Par rapport à vos principaux concurrents, votre niveau de rentabilité est-il supérieur, équivalent ou inférieur ? Évolution de l'ensemble des éléments de rémunération et investissement au regard du bénéfice net.	
	Prix : Quelle est la marge de manœuvre de l'entreprise sur la détermination des prix de ses principaux produits ou services ? (élevée, faible, nulle)	
	Comment sont déterminés les prix ? (par rapport à un règlement, à vos coûts de production, vos fournisseurs, les prix des concurrents, au marché, aux clients principaux, autre...)	
	Sous-traitance : Si votre activité est habituellement une activité de sous-traitance, quel pourcentage du chiffre d'affaires cela représente ?	
	Si votre entreprise confie des travaux en sous-traitance en tant que donneur d'ordre, quel pourcentage du chiffre d'affaires cela représente-t-il ? Pour quelles activités ? Depuis combien de temps ? Pour quelles raisons recourir à la sous-traitance ?	
	Politique salariale : Quelle est la politique salariale de l'entreprise ? Quelle a été la principale modification de ces dernières années ? Y a-t-il des recommandations du donneur d'ordre en matière de politique salariale ?	

<sup>51</sup>. Activité principale exercée, nomenclature des activités françaises, nomenclature économique de synthèse.

<i>Le personnel syndical</i>	Quelle organisation ? Vous êtes syndiqué depuis quand ? Avez-vous eu une expérience syndicale antérieure (ailleurs) ? Quels sont vos responsabilités collectives, votre mandat ?	
	Quels rapports les unités syndicales entretiennent-elles entre elles ? (coopération, conflit ; relations entre institutions représentatives du personnel et relations intersyndicales)	
	Quelle formation autour de la pratique des négociations salariales ? L'apprentissage s'est-il fait sur le « tas » ou autour d'une formation spécifique ?	
	Quelle est la politique salariale de l'entreprise ? Quelle a été la principale modification de ces dernières années ?	
Les pratiques de rémunération		
<i>Salaires de base</i>	Pour les différentes catégories de salariés, le montant du salaire de base est-il fixé à partir d'un système formalisé de classification ? Si oui, de quoi s'agit-il, de la convention collective de la branche, de l'entreprise ou d'un autre mode d'évaluation des emplois ?	
<i>Niveau</i>	La moyenne des salaires est-elle au-dessus de celle du secteur ? Comment se repartissent (en général) la part variable et la part fixe ? Et suivant le statut du personnel ?	
	Est-ce que l'existence des politiques d'exonération de cotisations sociales a un impact sur la pratique salariale au sein de l'entreprise ? Si oui, comment ? Disposez-vous de données sur la proportion de salariés concernés ? (en % du personnel et de la masse salariale globale)	
<i>Augmentation</i>	Comment s'opèrent les augmentations de salaires ?	
	Si les augmentations sont plutôt individualisées, quels sont les critères utilisés pour sélectionner les salariés méritants ? (intensité au travail ; réactivité ; réalisation d'objectifs prévus ; contribution au fonctionnement d'équipe ; implication dans les objectifs de l'entreprise ; non-absentéisme ; ancienneté ; autre critère ?) Dans quelle proportion et pour quelles catégories de personnel ?	
	Quel est votre sentiment sur les augmentations individuelles ? (cela motive les salariés ou crée au contraire des rivalités ; cela est plus juste que des hausses indifférenciées ou au contraire aucun critère objectif ne les fonde) Quelle est selon vous l'attente des salariés en matière d'augmentation individuelle ? Sont-ils demandeurs par rapport aux augmentations collectives ?	
	Quels sont les critères utilisés en cas d'augmentation générale (répercussions ou non sur l'ensemble de la grille) ? (inflation ; résultats financiers ; comparaison avec la pratique salariale des autres employeurs ; pour maintenir un bon climat social ; sur recommandation de la branche ; directives du siège ou de la maison mère ; revalorisation du Smic)	
<i>L'épargne salariale en général</i>	<p>Y a-t-il un dispositif d'entreprise ou d'inter-entreprise ? Depuis quand ? Comment fonctionne-t-il ?</p> <p>L'employeur procède-t-il à des abondements ? Si oui, en direction de qui (combien de salariés) et dans quelle proportion (ratio abondement employeur/salarié) ?</p> <p>Quelle est la nature du fonds ? (mixte, garanti...)</p> <p>Quelle est la position des organisations syndicales sur l'épargne salariale ?</p> <p>Pour la direction quel est l'intérêt d'un recours à cette forme de rémunération ? (outil plus flexible que le salaire, outil de recrutement)</p> <p>Quel est votre sentiment sur ce type de rémunération ? (juste, efficace, équitable, etc.)</p>	

<i>Participation</i> <sup>52</sup>	Comment est-elle calculée ? (en proportion du salaire, du temps de travail). Comment s'effectue la répartition entre les salariés ? Pouvez-vous présenter ses modalités en général et sa négociation ?  Quel est votre sentiment sur ce type de rémunération ? (juste, efficace, équitable, etc.)	
<i>Intéressement</i>	Existe-t-il un accord d'intéressement <sup>53</sup> ? Comment l'accord a-t-il été conclu ? (référéndum ; plusieurs syndicats ; avec le CE...) Quel est son mode calcul ? (calculé au niveau de l'unité de travail, de l'établissement, de l'entreprise, du groupe).	
	Quel est votre sentiment sur ce type de rémunération ? (juste, efficace, équitable, etc.) Êtes-vous d'accord ou non avec les affirmations suivantes : l'intéressement permet d'augmenter les rémunérations sans engagement définitif de l'entreprise ; l'intéressement incite véritablement les salariés à mieux travailler ; l'intéressement accroît la cohésion à l'intérieur de l'entreprise ; l'absence ou la baisse de la prime d'intéressement décourage les salariés ; l'intéressement se fait au détriment des salaires.	
<i>Avantages en nature</i>	Des avantages en nature s'inscrivent-ils dans la politique salariale de l'entreprise ? Si oui, en quoi consistent-ils ?	
<i>Ancienneté</i>	Quelles sont les pratiques en matière d'ancienneté ?	
<i>Égalité/équité</i>	Quelle est la politique de l'établissement en matière d'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes ? (notamment face aux obligations légales)	
<i>Lien qualification / rémunération</i>	Comment l'évolution des compétences (dans le cadre de la formation professionnelle continue ou de l'expérience) est-elle prise en compte dans l'évolution des rémunérations ?	
<i>Qualité</i>	(Pour les centres d'appels, notamment) La diffusion progressive du label « responsabilité sociale » a-t-elle un impact sur la question des rémunérations ?	
La négociation salariale		
<i>Préparation en général</i>	Qui est à l'initiative de l'ouverture de la négociation ? Quels sont les critères utilisés (par la direction et par le représentant du personnel) ? [ex. inflation ; résultats financiers de l'entreprise ; salaires de branche ; salaires pratiqués sur le territoire ou le bassin d'emploi ; directive du siège social...] Qui participe à la négociation ? (tous les syndicats, certains seulement ; un salarié mandaté ; les élus du CE) Quelles sont les informations diffusées à l'avance (notamment par la direction) ? Quel est le niveau de satisfaction sur la nature et la forme de ces informations ? Y a-t-il des attentes spécifiques de la part des négociateurs en la matière (forme et/ou contenu) ? Dans quelle mesure les négociations annuelles obligatoires de branche et l'augmentation du Smic constituent-ils des éléments structurant les négociations salariales ? (temporalité, base de négociation)	
<i>Préparation syndicale</i>	Au représentant de la section syndicale : comment préparez-vous chacune des négociations salariales ? Qui négocie ? Une équipe de négociation est-elle constituée ? (inter-syndical, accord préalable avec d'autres organisations du personnel, convergence ou non). Les salariés sont-ils consultés avant ? Si oui, de quelle manière ? Y a-t-il au sein de l'équipe syndicale une répartition des rôles entre les différents thèmes de négociation portant sur la rémunération globale ? Y a-t-il dans ce cas une concertation entre les différents négociateurs pour mieux suivre l'évolution des différents éléments de rémunération ?	
<i>Organisation</i>	À quel niveau se déroule la négociation (dans l'établissement, dans la filiale) ? En cas de décentralisation de la négociation, l'entreprise reçoit-elle des directives ? Quel est l'agenda des négociations au-delà de la négociation annuelle obligatoire (une date fixe	

<sup>52</sup>. Obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés et de plus de trois ans d'existence.

<sup>53</sup>. Cf. l'ordonnance du 21 octobre 1986 puis la loi du 7 novembre 1990 la modifiant.



	ou variable, plusieurs ou non, périodes (une semaine) ?	
<i>Contenu</i>	Quel en est le contenu ? (salaires uniquement ou durée effective du travail, organisation du travail, classification, formation) Y a-t-il des thématiques incontournables ? Qui détermine le contenu ? <sup>54</sup>	
<i>Pratiques</i>	Comment l'accord de branche (s'il existe) est-il appliqué ? Quelle est son incidence sur l'accord de salaire négocié dans l'entreprise ?	
	La négociation s'arrête-t-elle aux salaires fixes ou s'étend-elle aux autres formes de rémunération (épargne salariale) ?	
	Pratique-t-on une logique de compétences ? Sur quels critères ? Complète-t-elle la logique de qualification ou s'y substitue-t-elle ?	
	La négociation concerne-t-elle l'ensemble du personnel ? Les cadres en sont-ils exclus ?	
	En cas de sous-traitance, certains acquis en matière de rémunération sont-ils étendus aux salariés sous-traitants ?	
<i>Résultat</i>	La négociation salariale se termine-t-elle par un accord ? Le processus est-il cumulatif, routinier (les pratiques sont-elles définies une fois pour toutes) ? Qui signe en général ? Comment sont répercutées les décisions ?	
	Comment est-elle appréciée au sein de l'entreprise ? (un moment important pour l'ensemble des salariés, pour le syndicat qui peut faire état de son positionnement). Par rapport à la direction, le syndicat se présente comme adversaire ou partenaire ?	

---

<sup>54</sup>. Plusieurs textes d'accords en apparence séparés pouvant être négociés le même jour, demander le texte du dernier accord conclu sur les salaires et si d'autres sujets ont été négociés en même temps.

**ANNEXE 7. EXEMPLE D'UNE GRILLE DE COMPÉTENCES FAC : CONDUCTEUR D'INSTALLATION EMBOUTISSAGE**

Maîtrise technique						Liaisons fonctionnelles	Formation	Sécurité	Environnement 5S	Démarche participative (DPP)		
Polyvalence	Retouche (domaine applicable aux lignes organisées en flux efficace)	Conduite d'installation	Qualité produit	TPM (domaine applicable aux lignes appliquant la TPM)	Changement de convoi					Groupe de progrès	Projet individuel	déclic
255	Conduire une installation complexe type G1 ou G2 aspect ou LDD polyvalente.		Proposer des améliorations par rapport au fonctionnement nominal.		Identifier, traiter ou faire traiter, les causes premières des défauts process.		Remplacer un CI spécialiste occasionnellement pour la vie courante.	Assister techniquement un CI dans l'amélioration des performances ou suite à dérive process.	Animer un Groupe de Travail qui contribue aux résultats de l'UEP.			
240			Intégrer des gammes nouvelles.		Synchroniser, sur le terrain, les interventions des fonctions d'appui sur la ligne.	Proposer des améliorations organisationnelles et techniques sur les changements de convoi.						
225	Conduire les installations sur au moins deux lignes de découpe ou de reprise.			Participer au traitement d'aléas avec les fonctions d'appui. Proposer des améliorations.	Rédiger des leçons ponctuelles.							

215		Retoucher des déformations dans les zones d'aspect.	Effectuer les modifications de réglage hors gamme pour assurer la production.		Proposer des améliorations des outils TPM en fonction des anomalies constatées.		En cas d'arrêt de ligne, engager le personnel de la ligne sur la réalisation des Gammes d'Inspection nettoyage (GIN) et des Gammes d'Auto Maintenance (GAM).	Être le tuteur d'un CI OU Former sur la base de documents techniques.	Dans l'année, proposer de lui-même et réaliser 2 actions d'amélioration (hors déclic).	
200		Retoucher des déformations dans les zones semi-aspect.	Effectuer les réglages en cas d'aléas. Faire un diagnostic process en cas d'aléas. Alerter si nécessaire l'interlocuteur compétent.	Effectuer le diagnostic et les modifications de paramètres lignes dans le respect des procédures établies pour obtenir la qualité du produit.			Détecter les difficultés des opérateurs et apporter l'aide nécessaire.		Réaliser une action dans le cadre d'un Groupe de Travail ET réaliser un Projet Individuel.	
195			Organiser et verrouiller les conditions matérielles nécessaires au bon fonctionnement de la ligne.	Diagnostiquer une dérive qualité et alerter.	Exploiter les résultats issus du batonnage, des check-lists, des Gammes d'Inspection Nettoyage (GIN) et des Gammes d'Auto Maintenance (GAM).	Réagir et traiter les anomalies pendant le changement de convoi, en liaison le cas échéant avec les fonctions d'appui.		Former à des leçons ponctuelles.	Réaliser une action dans le cadre d'un Groupe de Travail OU réaliser un Projet Individuel.	Proposer 2 déclics appliqués chaque année.

190	Conduire une ligne de découpe ou une ligne de reprise.	Retoucher des déformations dans les zones non aspect.	Conduire une ligne de façon autonome. Maintenir le nominal.	Effectuer le plan de surveillance produit. Effectuer le contrôle fréquentiel.		Réaliser et organiser les changements de convois de façon autonome selon le mode opératoire et respectant le temps nominal.	Assurer la traçabilité des événements des actions menées.	Former sur ligne un OP UEP au rangement, aux changements de convois, à la qualité, à la sécurité.	Participer à l'amélioration à 2 actions parmi : un Groupe de Progrès (ou groupe de travail) ou la réalisation d'un Projet Individuel ou une Autoévaluation 5S.				
185	Tenir occasionnellement les postes de rangeur, contrôleur de la ligne, nettoyeur et essuyeur d'outil.	Retoucher les bavures. Limer Poncer. Retoucher des rayures et défauts sans redresser la tôle. Retoucher des défauts aléatoires type picots/incrustations.	Conduire une ligne avec l'aide d'un tuteur.	Traiter les non-conformes : bloquer, trier et alerter. Détecter visuellement et tactilement un défaut au défilé.	Réaliser le batonnage. Appliquer les Gammes d'Auto Maintenance (GAM) et les check-lists. Alerter en cas d'aléas. Participer aux campagnes d'étiquettes.	Réaliser et organiser les changements de convois avec l'aide d'un tuteur.	Assurer la liaison inter-équipe avec son doubleur.		Respecter les règles et consignes générales en vigueur en matière d'hygiène et de sécurité. Respecter les règles de sécurité spécifiques aux postes tenus. Détecter et alerter la hiérarchie en cas de dysfonctionnement en matière d'hygiène et de sécurité.	Respecter les règles et consignes générales en vigueur en matière d'environnement et de 5S (tri sélectif, règles de propreté, etc.). Respecter les règles spécifiques aux postes tenus. Détecter et alerter la hiérarchie en cas de dysfonctionnement en matière d'environnement/5S.			Proposer 1 décliné appliqué chaque année.

DERNIERS NUMEROS PARUS :

(Téléchargeables à partir du site <http://www.cee-recherche.fr>)

- N° 67** *Les aides publiques aux hôtels-cafés-restaurants et leurs interactions : une évaluation sur micro-données d'entreprises*  
MATTHIEU BUNEL, YANNICK L'HORTY  
décembre 2011
- N° 66** *Encadrer ou manager ? Comparaisons des profils et des conditions de travail des personnels encadrants de la Fonction publique d'État et du secteur privé à l'aide du dispositif d'enquête COI*  
ALEX ALBER  
novembre 2011
- N° 65** *Parcours professionnels, ruptures et transitions. Inégalités face aux événements de santé*  
ARMELLE TESTENOIRE, DANIELE TRANCART  
septembre 2011
- N° 64** *Transmission des savoirs et mutualisation des pratiques en situation de travail. Actes du colloque de décembre 2009*  
CORINNE GAUDART, JEANNE THEBAULT  
mai 2011
- N° 63** *Travailler avec un cancer. Regards croisés sur les dispositifs d'aménagement des conditions de travail et sur les ressources mobilisées pour tenir ensemble travail et santé*  
CHRISTINE LE CLAINCHE, KARINE CHASSAING, NOËLLE LASNE, ANNE-MARIE WASER  
mars 2011
- N° 62** *Les agents de l'État, des travailleurs comme les autres ? Une exploration de l'enquête Changements organisationnels et informatisation 2006*  
DANIELE GUILLEMOT, AURELIE PEYRIN  
février 2011
- N° 61** *Pratiques de prévention des risques professionnels*  
THOMAS AMOSSE, SYLVIE CELERIER, ANNE FRETTEL  
janvier 2011
- N° 60** *Échanges informels et relations de travail à l'heure des changements organisationnels et de l'informatisation*  
THOMAS AMOSSÉ, DANIELE GUILLEMOT, FRÉDÉRIC MOATTY, JÉRÉMIE ROSANVALLON  
novembre 2010
- N° 59** *Les systèmes d'information sur les retraites en Europe et aux États-Unis*  
NAJAT EL MEKKAOUI DE FREITAS, BERANGERE LEGENDRE, BENEDICTE KUKLA  
octobre 2010
- N° 58** *Expérience professionnelle et gestion de la sécurité au travail. Actes du séminaire Ages et Travail (2008)*  
CREAPT-CEE  
juillet 2010
- N° 57** *Les réformes dans la Fonction publique : une revue de littérature économique internationale*  
EKATERINA MELNIK (DIR. DANIELE GUILLEMOT)  
juin 2010