



**HAL**  
open science

## Négociier collectivement les salaires en entreprise : quels effets de la (non-)mobilisation des salarié×es ?

Pierre Blavier, Jérôme Pélisse

### ► To cite this version:

Pierre Blavier, Jérôme Pélisse. Négociier collectivement les salaires en entreprise : quels effets de la (non-)mobilisation des salarié×es ?. Travail et Emploi, 2022, Travail et Emploi, 164-165, pp.111-136. hal-03887461

**HAL Id: hal-03887461**

**<https://hal.univ-lille.fr/hal-03887461v1>**

Submitted on 6 Dec 2022

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

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

## **Négocier collectivement les salaires en entreprise : quels effets de la (non-)mobilisation des salarié·es ?**

Pierre Blavier\*, Jérôme Pélisse\*\*

*Résumé* : Cet article porte sur les négociations salariales en entreprise dans la France contemporaine, à partir d'exploitations statistiques de l'enquête *REPONSE* (Relations professionnelles et négociations d'entreprise). S'inscrivant au sein d'une vaste littérature française et internationale, qu'il ne s'agit pas de recenser mais de compléter de manière originale, il interroge les prises que se donnent (ou non) les salarié·es pour négocier à ce sujet avec leurs employeur·ses, et si le fait de se mobiliser influe sur l'issue des négociations. En premier lieu, il montre que la négociation formalisée et collective des rémunérations est complètement absente de nombreux établissements. À partir d'un recodage de réponses à une question ouverte posée aux représentant·es des directions et des salarié·es, l'article éclaire les raisons énoncées par les un·es et les autres pour expliquer l'absence de tenue de ces négociations et souligne l'importance de la non-mobilisation des salarié·es mais aussi du refus d'une partie des directions de négocier. S'intéressant dans un second temps aux situations où il y a, au contraire, négociation, la contribution montre que lorsque les salarié·es se mobilisent par des pétitions, débrayages, grèves ou manifestations au moment de ces négociations, la direction déclare beaucoup plus souvent dans ce cas plutôt que dans celui où il n'y a pas eu de mobilisation que, sans ces négociations, sa décision sur les salaires aurait été différente.

*Mots-clés* : rémunération, négociations, relations professionnelles, mobilisation, enquête *REPONSE*

### **Negotiating Wages Collectively in Companies: What are the Effects of Employees' (Non)mobilization?**

This article deals with wage negotiations in companies in contemporary France, based on statistical analyses of the *REPONSE* survey (Relations professionnelles et négociations d'entreprise). An original contribution to a growing body of French and English literature, it examines the ways in which employees negotiate (or do not) on this subject with their employers, and whether mobilizing themselves has an influence on the outcome of negotiations. First, the article shows that formalized and collective wage negotiation appears to be completely absent from many companies. Based on responses to an open question put to management and employee representatives, it sheds light on the reasons given by both sides to explain the absence of such negotiations and underlines the importance of the lack of employee mobilization, but also of the refusal of some management to negotiate. Secondly, the contribution shows that when employees mobilize through petitions, walkouts, strikes or demonstrations at the time of these negotiations, management considers that, without these negotiations, its decision on salary increases would have been different than when they did not mobilize.

---

\* Pierre Blavier, CNRS, Université de Lille, CLERSÉ ; [pierre.blavier@univ-lille.fr](mailto:pierre.blavier@univ-lille.fr).

\*\* Jérôme Pélisse, Sciences Po Paris, CSO ; [jerome.pelisse@sciencespo.fr](mailto:jerome.pelisse@sciencespo.fr).

*Keywords:* wages, negotiations, industrial relations, mobilization, *REPONSE* survey

La question des salaires constitue un enjeu central des négociations collectives dans les entreprises françaises. Elle arrive toujours largement en tête des thèmes de négociations collectives : selon la dernière enquête *REPONSE* (Relations professionnelles et négociations d'entreprise) de 2017 menée par la Dares (Direction à l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques du Ministère du Travail), 82 % des établissements de plus de onze salariés des secteurs privé et semi-public (hors agriculture) qui ont négocié au moins une fois entre 2014 et 2016, ont ouvert les discussions à propos des salaires (DANIEL, 2019). Les salaires et primes sont également et systématiquement le premier sujet de conflit collectif dans les cinq vagues de l'enquête *REPONSE* qui ont eu lieu entre 1993 et 2017. Plus systématiquement que dans le cas de celles portant sur l'emploi et les conditions de travail (BETHOUX *et al.*, 2015) ou encore le temps de travail (GRIMAUD *et al.*, 2020), les négociations entre employeur·ses et salarié·es concernant les rémunérations résultent en effet d'un jeu à somme nulle : tout ce qu'obtiennent les premier·es est acquis au détriment des second·es, et inversement. Leur importance renvoie aussi, au-delà de leur dimension économique, à leur caractère obligatoire : en France, depuis les lois Auroux de 1982, le droit impose à toute entreprise disposant de délégués syndicaux qui en font la demande, d'ouvrir des négociations annuelles obligatoires (NAO) sur les salaires, le temps et les conditions de travail<sup>1</sup>.

Si la sociologie des rémunérations française a plutôt préféré les outils de la sociologie économique et des marchés du travail (FRANÇOIS, 2005) à ceux issus des analyses du travail et des relations professionnelles (voir cependant SAGLIO, 1986, 1999 ; BERNARD *et al.*, 2019), de nombreux travaux ont montré l'importance des négociations formelles et informelles des salaires et des rémunérations (SAGLIO, 1986 ; JOBERT, 2003 ; GANTOIS, 2014). Ils ont attiré l'attention sur la pluralité des formes de rémunération (BERNARD, 2016), le rôle des discriminations syndicales en matière de niveaux de salaire (BOURDIEU, BREDAS, 2016) ou sur le fait que les négociations donnaient à certaines directions l'occasion d'exercices de pédagogie économique vis-vis de leurs salarié·es (GIRAUD, PONGE, 2016). Il reste qu'historiquement, le système de régulation salariale français a favorisé une articulation entre salaire minimum, géré par l'État, et négociations de branche, à partir des classifications déterminant les hiérarchies salariales et les niveaux de rémunérations (SAGLIO, 1986). La décentralisation de la négociation collective vers le niveau de l'entreprise, depuis le début des années 1980, qui a concerné d'abord les questions de temps de travail, a aussi touché les salaires, participant à un système complexe articulant accords salariaux d'entreprise et conventions collectives de branche (AVOUYI-DOVI *et al.*, 2009 ; CASTEL *et al.*, 2013). Les gouvernements ont en outre contribué, au milieu des années 2000, à revivifier la négociation salariale de branche en faisant pression sur les branches pour qu'elles réévaluent leurs minima, souvent passés sous le niveau du salaire minimum interprofessionnel de croissance (Smic). Beaucoup d'entre elles se sont attelées à cette réévaluation entre 2005 et 2008, et des incitations financières importantes (*via* des allègements de cotisations sociales) ont ensuite été promues pour inciter les entreprises à revaloriser les salaires sous condition d'accords d'entreprise (loi du 3 décembre 2008), contribuant à diversifier encore les manières de d'augmenter les rémunérations (CHAPUT, WOLFF, 2008 ; CASTEL *et al.*, 2011 ; CASTEL *et al.*, 2013 ; NAOUAS, ROMANS, 2014). Durant les années 2010, la négociation salariale d'entreprise

---

<sup>1</sup> Depuis les ordonnances Macron de 2017, la périodicité de ces négociations, auparavant imposées chaque année, est déterminée par accord collectif, sans pouvoir excéder au minimum une négociation tous les quatre ans. De plus, depuis ces ordonnances et dans certaines conditions, des négociations salariales peuvent se tenir avec d'autres élus que les délégués syndicaux. Nos données portant sur la période avant 2017, ces évolutions ne sont pas prises en compte ici.

reste dynamique et en progression, la référence à la branche se faisant moins impérative tout en restant importante.

Sans pour autant écarter ce rôle des niveaux (branches, entreprises) et des mécanismes qui en cadrent l'évolution (notamment la fixation d'un salaire minimal par l'État<sup>2</sup>), cet article investigate les « prises » collectives que se donnent les salariés sur leurs lieux de travail, sur ces négociations. Par la notion de « prise », on se réfère moins à la définition inscrite dans une perspective de sociologie pragmatique proposée par Christian BESSY et Francis CHATEAURAYNAUD (1995 ; 2010), qu'à l'idée d'une mise en action et d'une mobilisation des acteurs pour un objectif donné qui leur permettent d'être écoutés. Ici, *se donner des prises collectives* pour peser sur les rémunérations, c'est se mobiliser pour être entendu de la partie patronale. Cela consiste à la fois à veiller à ce que des négociations aient effectivement lieu, et à influencer sur la décision de la direction, en recourant le cas échéant à l'action collective. Si, en revanche, des négociations ne s'ouvrent pas alors qu'elles sont demandées et/ou si l'issue des négociations ne modifie pas les intentions initiales de ces négociations (décidées par la direction), on considère que les salarié·es et leurs représentant·es ne parviennent pas à avoir prise sur la négociation<sup>3</sup>. Or, dans la littérature, la portée des mobilisations des salarié·es et de leurs représentant·es dans les négociations salariales constitue un enjeu peu abordé. Il existe certes une littérature internationale très développée sur les déterminants des niveaux de salaire (pour une synthèse, voir FERRACI, GUYOT, 2015) prenant en compte les effets de la syndicalisation (BRYSON, 2014), mais cet aspect a été moins traité dans le cas français (voir tout de même par exemple COUTROT, 1996a ; LAROCHE *et al.*, 2006 ; BREDAS, 2014 ; GAUTIER *et al.*, 2018), qui présente pourtant des particularités : caractère légalement obligatoire de ces négociations en cas de présence et de demande syndicales, articulation complexe entre négociation d'entreprise et convention collective de branche, faible taux d'adhésion syndicale, etc. En outre, aucune étude ne s'intéresse spécifiquement à la mobilisation collective des salarié·es pour demander l'ouverture de négociations sur les rémunérations en France, de même qu'aucune étude ne s'intéresse aux effets de l'action collective sur les résultats des négociations, lorsqu'elles ont lieu.

Pour traiter ces questions, nous nous appuyons sur l'enquête *REPONSE* (encadré) qui permet d'étudier le déroulement des négociations salariales au niveau des établissements et des entreprises. Amine NAOUAS et Fabrice ROMANS (2014) ont abordé ces négociations dans les enquêtes portant sur les années 2002-2004 et 2008-2010, tout comme, plus rapidement, Catherine DANIEL (2019) sur les années 2014-2016. Notre article portera donc sur deux points qui s'articulent autour des prises que se donnent (ou non) les acteurs et actrices en amont de ces négociations, puis pendant celles-ci. Outre l'actualisation des données utilisant la dernière enquête et portant sur les négociations salariales ayant eu lieu en 2016, un premier apport sera de tenir compte du point de vue des employeur·ses *et* de celui des représentant·es et

---

<sup>2</sup> Objet traditionnel de périodiques « coups de pouce » incarnant des décisions politiques concernant le salaire minimal, les augmentations salariales liées au Smic dont le principe est inventé en 1950, ne sont plus qu'automatiques et de faible niveau depuis quinze ans en France : la légère hausse de 0,6 % en plus des 1,4 % mécaniques décidée par François Hollande après son élection constitue le dernier « coup de pouce » en date. Il faut remonter à 2006 pour trouver une augmentation un peu plus significative, lorsque le gouvernement avait décidé d'une augmentation de 5,5 %.

<sup>3</sup> Autrement dit, l'idée de « se donner des prises » recouvre pour partie celle de « se mobiliser », tout en évitant le terme renvoyant à un sous-champ (celui de la mobilisation collective) qui intègre peu l'analyse de la négociation collective. En partant de ce concept de prise que les salarié·es se donnent (ou pas), on évite l'assimilation entre mobilisation et conflit, et l'opposition entre conflit et négociation dont il a été montré depuis longtemps la fausse opposition, aussi bien théorique, par exemple avec la théorie de la régulation sociale initiée par Jean-Daniel REYNAUD (1978), qu'empirique (voir BEROUD *et al.*, 2008 ou DESAGE, ROSANKIS, 2015).

représentantes des salarié·es<sup>4</sup>. Il s'agit d'examiner ici les raisons invoquées par les un·es et les autres pour éclairer de manière originale la non-teneur de négociations salariales, au-delà des seules obligations légales ; autrement dit, d'analyser les justifications du fait que les directions et les représentant·es du personnel ne se donnent pas de prises pour décider collectivement et formellement de l'évolution des rémunérations dans l'entreprise. Rappelons qu'en 2016, près de 26 % des établissements ayant ou étant couverts par un ou une délégué·e syndical·e (*i.e.* disposant d'une représentation syndicale au niveau de l'entreprise ou de l'unité économique et sociale [UES] s'ils n'en disposent pas au niveau de l'établissement) n'ont *pas* ouvert une négociation sur les salaires, alors qu'ils auraient légalement dû le faire<sup>5</sup>. Et si on élargit aux établissements ayant ou étant couverts à un autre niveau par un·e représentant·e du personnel (mais pas forcément, donc, par un·e délégué·e syndical·e), ce sont 59 % des directions et 60 % des représentant·es du personnel qui déclarent qu'aucune négociation salariale n'a été ouverte en 2016.

Le second apport de notre travail prend en compte les situations où des négociations sont, cette fois, ouvertes, afin d'analyser ce qui contribue à les influencer. On se demandera en particulier si les prises que se donnent les salarié·es en se mobilisant collectivement pèsent ou non au cours de ces négociations, et pourraient parvenir à modifier les décisions des employeur·ses en leur faveur. Autrement dit, la mobilisation paie-t-elle ou pas ? Cette question classique de sciences politiques et de sociologie de l'action collective, a pourtant peu de réponses empiriques dans la littérature sur les relations professionnelles (à l'exception du travail de Jeremy TANGUY (2013) qui s'intéresse plutôt aux liens entre conflictualité et productivité et non à ceux entre mobilisations collectives et négociations collectives sur les salaires). Or que se passe-t-il lorsque les salarié·es se mobilisent avant, pendant ou à l'issue d'une négociation salariale ? Les résultats de ces négociations, qui ne se résument pas à l'existence d'un accord – même lorsqu'aucun n'est signé, la direction peut décider d'augmenter les salaires – prennent-ils en compte cette mobilisation ? Qu'est-ce qui explique, finalement, que les décisions des directions en matière de salaires, soient influencées par les caractéristiques des établissements et ce qu'il s'y passe, en particulier les prises que se donnent les salarié·es en se mobilisant collectivement durant les négociations ?

#### ENCADRE

##### **REPONSE, l'enquête de référence sur les relations professionnelles en France**

Réalisée tous les six ans depuis 1993 par la Dares, l'enquête *REPONSE* vise à comprendre la dynamique des relations professionnelles au sein des établissements, entre directions, institutions représentatives du personnel (IRP) et salarié·es. Le champ correspond aux établissements de onze salarié·es et plus (depuis 2011) du secteur marchand non agricole en France métropolitaine, hors Corse, soit les secteurs privé et semi-public, hors agriculture, fonctions publiques, organismes de protection sociale et particuliers employeurs. Le questionnement porte sur les formes d'organisation du travail et leur évolution, la présence et la nature des instances de représentation du personnel, la tenue de négociations et la conclusion d'accord(s) collectif(s), l'existence de conflits et la perception du climat social.

Pour chaque établissement, sont interrogé·es indépendamment et en face-à-face un ou une représentant·e de la direction (RD), un ou une représentant·e du personnel (RP) et, par questionnaire postal ou *via* une plateforme numérique, des salarié·es. Le ou la RP enquêté·e doit être membre de l'instance élue, appartenir à la liste qui a obtenu le plus de suffrages, ou à celle du/de la ou des délégué·e(s) syndical·e(aux/ales) ayant la même étiquette que la liste majoritaire. Cet échantillonnage

<sup>4</sup> A. NAOUAS et F. ROMANS (2014) n'examinent les points de vue des représentant·es du personnel que dans un court encadré. Catherine DANIEL (2019) n'évoque, elle, que les déclarations des employeur·ses.

<sup>5</sup> Tout au moins si ce, cette ou ces délégué·e(-es) syndical·e(aux/ales) ont demandé l'ouverture de ces négociations.

a donné lieu à l'estimation d'un coefficient de pondération prenant en compte la taille et le secteur, que nous utilisons ici.

Travaillant sur les établissements de onze salarié·es et plus, nous nous concentrons sur les dernières négociations salariales de l'année (ou celles s'étant tenues encore avant s'il n'y en a pas eu l'année précédant l'enquête) en prenant en compte le point de vue des un·es et des autres. L'enquête demande aux personnes interrogées sur quoi ces négociations ont porté, si elles se sont conclues par un accord, si la décision aurait été différente sans négociations et si une mobilisation a eu lieu avant, pendant ou après ces négociations. Pour la quasi-totalité des questions, les non-réponses s'avèrent faibles, et c'est pourquoi nous les avons exclues, sauf exceptions, dans notre analyse.

## Se donner des prises, ou pas : pourquoi ne négocie-t-on pas sur les salaires ?

Un des constats dorénavant bien établis est que si les négociations salariales sont bien centrales dans la négociation collective d'entreprise, elles ne sont pas pour autant pratiquées dans l'ensemble du tissu socio-productif. Il est plus inédit de chercher à voir dans quelles mesures et pour quelles raisons les salarié·es ne se donnent pas les prises que permet l'ouverture de ces négociations sur l'évolution de leurs rémunérations.

### Où négocie-t-on (ou pas) et les acteurs et actrices en présence déclarent-ils/elles la même chose ?

En 2016, seulement 39 % des représentant·es des directions des établissements ayant des IRP déclarent qu'une négociation salariale a été ouverte, au niveau de l'établissement, de l'entreprise ou de l'UES. 40 % des représentants du personnel affirment que cela a été le cas. Le tableau 1 montre qu'il existe des écarts considérables selon les secteurs (24 % des représentant·es des directions dans le secteur santé et social déclarent qu'une négociation salariale a eu lieu, contre 53 % dans l'industrie), la taille des établissements (un peu plus de 20 % parmi les plus petits à plus de 80 % parmi ceux employant plus de 200 salarié·es) et la structure du capital (les établissements non-cotés ou indépendants ouvrant beaucoup moins de négociations).

**TABLEAU 1 – Pourcentage de représentant·es des directions (RD) et du personnel (RP) déclarant qu'une négociation salariale a été ouverte, selon le secteur d'activité, la taille et la structure du capital en 2016**

Variable	Modalité	RD	RP
Secteur d'activité	Construction	38 %	39 %
	Industrie	53 %	49 %
	Santé et social	24 %	23 %
	Services	38 %	44 %
	Transport	42 %	42 %
Nombre de salarié·es	De 11 à 19	22 %	27 %
	De 20 à 49	29 %	32 %
	De 50 à 199	55 %	52 %
	Supérieur à 200	81 %	79 %
Structure du capital	Établissement indépendant	23 %	24 %
	Autre (groupe, franchise, etc.)	51 %	51 %
	Coté en bourse	70 %	66 %
	Non coté en bourse	31 %	33 %
Ensemble		39 %	40 %

*Lecture* : en 2016, 53 % des RD des établissements de l'industrie déclarent l'occurrence de négociations salariales au cours de l'année écoulée contre 49 % des RP. Les chiffres sont arrondis à l'unité la plus proche.

*Champ* : ensemble des établissements de plus de 11 salarié·es ayant au moins un·e représentant·e du personnel.

*Source* : enquête *REPONSE*, base appareillée RD-RP, Dares, 2017.

Si on compare représentant·es des directions et représentant·es du personnel quelles que soient les caractéristiques des établissements (ligne ensemble, tableau 1), on constate que l'écart entre les déclarations des un·es et des autres est faible (1%). C'est loin d'être toujours le cas sur l'ensemble des dimensions explorées dans l'enquête *REPONSE*, par exemple sur le climat social ou l'occurrence de conflits que nous avons explorés par ailleurs (BLAVIER, PELISSE, 2019). Surtout, ces écarts sont plus importants lorsqu'on s'intéresse aux déclarations des un·es et des autres *au sein d'un même établissement*, et pas seulement aux déclarations agrégées de l'ensemble des directions d'un côté, et de l'ensemble des représentant·es du personnel de l'autre<sup>6</sup>.

TABLEAU 2 – Déclaration des représentant·es de la direction et du personnel quant à la tenue de négociations salariales dans leur établissement

		Représentant·e du personnel (RP)		
		Pas de négociations salariales au cours de l'année écoulée (2016)	Négociations salariales au cours de l'année écoulée (2016)	Total RD
Représentant·e de la direction (RD)	Pas de négociations salariales au cours de l'année écoulée (2016)	49 %	12 %	61 %
	Négociations salariales au cours de l'année écoulée (2016)	11 %	28 %	39 %
	Total RP	60 %	40 %	100 %

*Lecture* : dans 49 % des établissements de plus de 11 salarié·es, le RD comme le RP déclarent qu'il n'y a pas eu de négociations salariales lors de l'année écoulée ; dans 28 %, les deux acteurs déclarent qu'il y en a eu. Le taux d'accord global est donc de 49+28, soit 77 % et le taux de désaccord global est de 12 % + 11 % = 23 %. Et cela, alors que dans 60 % des cas, les RP déclarent qu'il n'y a pas eu de négociations salariales au cours de l'année écoulée et que dans 61 % des cas, les RD en font autant.

*Champ* : ensemble des établissements de plus de 11 salarié·es ayant au moins un·e représentant du personnel.

*Source* : enquête *REPONSE*, base appareillée RD-RP, Dares, 2017.

Comme l'indique le tableau 2, il n'y a quasiment aucune divergence agrégée entre direction et représentant·es du personnel au sujet de l'absence de négociations salariales (ce que déclarent respectivement 60 % des représentant·es du personnel et 61 % des représentant·es des directions en 2016) ; pourtant, dans près d'un quart des établissements, ces acteurs et actrices sont en désaccord à ce sujet.

<sup>6</sup> En effet, une proportion égale de déclarations agrégées des RD et des RP sur une même question posée à chacun·e d'entre eux/elles peut signifier, au sein de chaque établissement, une situation de désaccord maximal. C'est le cas, par exemple, si 50 % des RD déclarant qu'il y a eu une négociation salariale sont contredits systématiquement par les RP dans leurs établissements. Dans ce cas, de manière agrégée, 50 % des RD disent qu'il y a eu négociation et 50 % des RP le déclarent aussi (la proportion de déclaration agrégée est égale). Mais le taux d'accord est de 0 % et celui de désaccord est de 100 %. Il y a convergence totale à un niveau agrégé, mais désaccord total lorsque les points de vue sont croisés au sein de chaque établissement. Voir les travaux de Thomas COUTROT (1996b) et Pierre BLAVIER et Jérôme PELISSE (2019) qui ont analysé les points de vue des un·es et des autres, en distinguant leurs divergences (*ie* écarts de déclarations agrégées) d'une part, et leurs désaccords (*ie* au sein de chaque établissement), d'autre part, tels qu'exprimés dans l'enquête *REPONSE*.

Ces désaccords au niveau des établissements montrent à quel point il n'est ni simple ni évident de déclarer qu'il y a eu négociation ou pas. Représentant·es du personnel comme de la direction peuvent confondre négociations (encadrées juridiquement) et discussions avec des échanges plus ou moins formels. L'issue de ces négociations (leur échec par exemple) peut aussi pousser les acteurs et actrices à reconsidérer qu'en réalité, « cela n'était pas une vraie négociation », pour reprendre des propos entendus lors d'enquêtes monographiques (BEROUD *et al.*, 2008 ; GIRAUD *et al.*, 2014). C'est justement ce flou entourant la compréhension de la notion de négociation qui a poussé le comité de pilotage de l'enquête *REPONSE* à modifier la formulation de la question à deux reprises, allant dans un sens en 1999, puis dans un autre en 2017. Ainsi, après la première enquête *REPONSE* de 1993 et la faible proportion d'acteurs et actrices à avoir déclaré que des négociations (notamment salariales) avaient eu lieu, la question a été élargie dans les enquêtes de 1999, 2005 et 2011 pour interroger les un·es et les autres sur l'existence de « négociations et/ou discussions ». En 2017 cependant, le flou de la question est apparu problématique pour continuer à compter et à analyser ces pratiques en lien avec leur encadrement juridique. Le comité de pilotage de l'enquête a considéré que les acteurs et actrices étaient plus à même de distinguer clairement négociations et discussions en raison du processus de juridicisation des relations sociales en cours depuis une quinzaine d'années<sup>7</sup>, issu aussi bien des 35 heures et de leurs remises en cause dans la décennie 2000, que des conditions de signature des accords soumises désormais à la nécessité d'une représentativité électorale (depuis la loi de 2008) ou de mouvements sociaux comme celui portant sur la loi Travail en 2016 qui ont contribué à diffuser, faire connaître, et s'approprier par les acteurs et actrices des entreprises les règles du Code du travail. L'interrogation a donc été reformulée de sorte que dans le questionnaire de 2017, deux ensembles de questions ont été distingués. Un premier ensemble porte sur les négociations définies comme le « processus par lequel les représentants de la direction et les représentants des salariés se réunissent avec pour objectif la signature d'un accord collectif, même si cet objectif n'est pas atteint – cette définition excluant d'autres échanges ou discussions, mêmes formalisés, n'ayant pas cet objectif »<sup>8</sup>. Un second ensemble de questions interroge les un·es et les autres sur « les échanges ou discussions avec des représentants ou des groupes de salarié·es » qui se tiennent « en dehors de la négociation d'accords collectifs » en matière de thèmes, d'acteurs et actrices y participant, etc. À ce sujet, 36 % des directions dont l'établissement dispose d'au moins un RP disent avoir eu des échanges ou discussions sur « les niveaux et évolutions de salaire » en 2016, ce qu'affirment également 43 % des représentant·es du personnel. Cela montre combien, à côté de négociations ou de non-négociations salariales, des discussions ont pu se tenir sur ce thème. Notons qu'il semble plutôt y avoir substitution entre ces deux manières d'échanger sur les salaires du côté des RD (les deux tiers d'entre eux déclarant qu'il n'y a pas eu de discussions lorsqu'il y a eu négociations) et plutôt combinaison selon les RP (lorsque ces derniers disent qu'il y a eu une négociation, ils ont beaucoup plus de chances de déclarer qu'il y a aussi eu des discussions et inversement). Finalement, pour interroger les prises que se donnent les salarié·es – ou pas – dans les rapports de force qu'ils et elles peuvent construire avec les directions pour répartir les fruits de leurs activités communes de production, il faut avoir en tête ce paysage de la négociation salariale et le fait que les négociations annuelles ne sont *pas* la règle dans toutes les entreprises.

### **Les raisons de l'absence de négociation**

Une question ouverte posée aux RD et aux RP renseigne sur les raisons de ces non-négociations salariales. Si ils et elles ne signalent aucune négociation salariale au niveau de

---

<sup>7</sup> Par juridicisation, on entend une référence accrue aux règles juridiques que font les acteurs et actrices dans leurs interactions ordinaires, ici sur leurs lieux de travail (PELISSE, 2009).

<sup>8</sup> Questionnaire direction (p. 55) et représentant·es du personnel (p. 35).



l'établissement, de l'entreprise ou de l'UES (ni aucune combinaison entre ces niveaux), il leur est demandé de répondre à la question suivante : « Pourquoi n'y a-t-il pas eu de négociation collective à propos des salaires en 2016 ? » En nous focalisant sur les cas où les deux acteurs et actrices sont d'accord sur la non-existence de négociations (N=775), nous proposons d'explorer les arguments mis en avant par les un·es et les autres dans le cadre de cette question ouverte pour expliquer l'absence de prise collective et formalisée, par les acteurs et actrices, sur l'évolution des rémunérations.

Nous avons donc procédé à un recodage inductif en lisant un à un les verbatim de justification collectés par les enquêteurs et enquêtrices, en les catégorisant au fur et à mesure, et en effectuant trois vérifications successives pour homogénéiser cette catégorisation. Certaines des réponses ont manifestement été notées « à la va-vite » par les enquêteurs et enquêtrices, prises dans des relations d'enquête variées. Malgré cette limite, ces extraits qualitatifs constituent une source précieuse pour saisir les justifications mises en avant par les acteurs et actrices : après recodage, c'est l'opposition entre négociation et non-négociation qui peut être décrite et nuancée, le recodage permettant aussi d'identifier et de quantifier les prises que se donnent (ou non) les salarié·es et un certain nombre de configurations expliquant, selon les acteurs et actrices interrogé·es, l'absence de négociations.

Nous obtenons en première approche vingt raisons de non-tenu des négociations, qui permettent de compléter les cinq modalités que propose l'enquête *Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre (Acemo)* qui porte sur le même champ que *REPONSE*, à partir d'une question similaire à celle posée dans *REPONSE* aux directions (« Pourquoi n'y a-t-il pas eu de négociations en 2016 ? »). Dans les résultats d'*Acemo* en 2017, les réponses suivantes (non exclusives) sont ainsi proposées : « Une ou des négociations sont prévues en 2017 » (ce qu'indiquent 3,6 % des directions), « Vous appliquez un accord d'entreprise toujours en vigueur » (8,4 %), « Vous appliquez directement une convention collective de branche » (62 %), « Il n'y a pas d'interlocuteur du côté des salarié·es » (18,3 %), « Vous n'en sentez pas l'utilité » (20,3 %), et une « autre raison » (5 %) (DANIEL, 2018). Les réponses à ces cinq questions éclairent certes en partie les raisons pour lesquelles les négociations se tiennent ou non mais elles n'offrent pas la possibilité de déclarer un refus de négociation de la part de la direction, que celui-ci soit légal ou non, ni l'existence de négociations individuelles et/ou informelles plutôt que collectives, réponses que nous avons pourtant identifiées parmi les réponses ouvertes dans *REPONSE*, aussi bien du côté des RD que des RP. Par rapport à nos résultats, on constate ainsi qu'en l'absence d'autres choix de réponses possibles, les répondant·es sont amené·es à privilégier la réponse selon laquelle l'absence de négociation résulte d'une application directe de la convention collective de branche. À partir des 1550 verbatims collectés dans *REPONSE* (775 côté RD et autant côté RP), le tableau 3 présente les vingt justifications apportées, regroupées en neuf grandes raisons avancées par les acteurs et actrices, ainsi que les taux de désaccord que ces justifications regroupées suscitent<sup>9</sup>.

**TABLEAU 3 – Les raisons évoquées par les RD et les RP et leur taux de désaccord pour expliquer la non-tenu de négociations sur les salaires**

---

<sup>9</sup> Nous avons calculé des *odds ratios* pour intégrer et neutraliser les effets de distribution marginale : certains événements étant plus fréquents que d'autres, leur plus forte déclaration pourrait entraîner mécaniquement des taux de désaccords plus importants. Inversement, la faible fréquence d'une modalité diminue mécaniquement les possibilités de désaccord, comme nous l'avons détaillé dans une précédente étude portant sur les points de vue des un·es et des autres sur la conflictualité (BLAVIER, PELISSE, 2019). Toutefois, les *odds ratios* vont dans le même sens que les taux de désaccords mentionnés dans le tableau 3. Pour ne pas alourdir la présentation, nous ne les exposons pas ici.

Motifs regroupés de la non-négociation salariale en 2016	RD	RP	Taux de désaccord	Exemples de réponses	RD	RP
Les négociations ont lieu à un autre niveau : convention collective, État, niveau de négociation supérieur	22 %	14 %	20 %	« Parce qu'elle se fait au niveau de la branche »	17 %	9 %
				« On dépend de la fonction publique »	1 %	2 %
				« Cela se fait au niveau du groupe »	4 %	3 %
État de fait : petite taille, statut associatif, pas d'obligation, pas de délégué-e syndical-e, par tradition	19 %	9 %	25 %	« Trop petite structure »	1 %	1 %
				« On est une association, on est tributaire des financeurs »	0 %	2 %
				« Pas contraint » ; « pas d'obligation légale »	5 %	0 %
				« Absence de syndicat »	8 %	4 %
Absence de demande des représentant-es ou des salarié-es, pas de besoin, salarié-es content-es	21 %	14 %	16 %	« Pas eu de demande » ; « Pas de demande des délégués »	13 %	8 %
				« Pas l'utilité » ; « pas de besoin »	7 %	4 %
				« Les salariés sont satisfaits »	1 %	2 %
Décision unilatérale, refus de négocier	7 %	21 %	23 %	« Les salaires sont fixés par la direction, pas de négociation »	5 %	15 %
				« La direction ne veut pas échanger sur ce sujet »	2 %	6 %
Les négociations se font de manière individuelle ou informelle	11 %	15 %	19 %	« On fait de l'individuel, au cas par cas » ; « Chacun voit directement avec la direction »	10 %	13 %
				« Les salariés discutent avec la direction » ; « Il y a eu des discussions »	1 %	2 %
Raisons économiques, financières, budgétaires	6 %	5 %	8 %	« Parce que l'entreprise était en difficulté »	6 %	5 %
Calendrier (négociations en cours, prévues prochainement, changement de dirigeant, rachat, etc.)	2 %	5 %	0 %	« La demande des DP est arrivée trop tard » ; « Parce que l'élection du DP est récente »	2 %	5 %
Autres raisons	2 %	1 %	0 %	« C'est difficile de faire la part des choses »	2 %	1 %
Ne sait pas, absence de réponse	9 %	15 %	2 %	« Je ne sais pas »	2 %	6 %
				valeur manquante	7 %	9 %
Total	100 %	100 %			100 %	100 %

*Notes :* le taux de désaccord, présenté uniquement sur les motifs regroupés, correspond aux situations où seulement un des deux acteurs évoque cette justification, sur l'ensemble des 775 établissements du champ considéré. En raison des effectifs, les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, d'où un écart d'un point dans la somme totale. Les intervalles de confiance à 90 % ont été calculés même s'ils ne figurent pas ici par économie, et oscillent entre 2 % et 3 % selon le niveau de pourcentage. Chaque motif détaillé est illustré par un verbatim issu de la base de données.

*Lecture :* parmi les établissements n'ayant pas connu de négociations salariales (dans l'établissement, l'entreprise ou l'UES) en 2016, cette absence tient au refus explicite de la direction (« La direction ne veut pas échanger sur ce sujet ») dans 2 % des cas selon les RD et 6 % selon les RP.

*Champ* : ensemble des établissements de plus de 11 salarié·es dans lesquels, selon les représentant·es de la direction (RD) et les représentant·es du personnel (RP) interrogé·es, il n'y a pas eu de négociation salariale en 2016 (N =775).

*Source* : enquête *REPOSE*, base appareillée RD-RP, Dares, 2017.

L'absence de négociations en 2016 s'explique par différentes raisons. Pour les deux acteurs, l'une des principales raisons (évoquée dans 22 % des cas pour les RD et 14 % pour les RP) tient au fait que ces négociations ont lieu à d'autres niveaux : convention collective (dans 17 % des cas pour les directions), décision d'autorités publiques (conseil général, État, grille de la fonction publique indexée sur l'évolution du point d'indice) ou négociations ayant eu lieu au niveau du groupe ou du siège de l'entreprise (dans 4 % des cas, selon les RD et 3 % selon les RP).

Une seconde catégorie de raisons rassemble des justifications diverses portant à la fois sur la petite taille de l'entreprise ou de la structure, son statut associatif (qui expliquerait pourquoi ne se tiennent pas de négociations sur les salaires, selon les répondant·es<sup>10</sup>), l'absence d'obligations selon le ou la répondant·e (sans que la raison soit précisée), l'absence de délégué·e syndical·e (et donc d'acteurs et d'actrices pour mener ces négociations) ou la tradition<sup>11</sup>. Ces motifs variés sont chacun évoqués de manière peu fréquente (l'absence de délégué·e syndical·e ou de syndicat étant tout de même renseignée par 8 % des RD et 4 % des RP). Regroupés dans une catégorie d'« état de fait » qui désigne des verbatim dressant un constat de non-pertinence ou d'impossibilité pratique à négocier collectivement – naturalisant en quelque sorte une non-négociation qui ne résulte pas d'une absence de mobilisation des salarié·es ou d'un rapport de force avec l'employeur·se mais d'une situation « de fait » – ces motifs sont évoqués par un cinquième des représentant·es des directions. 9 % seulement des représentant·es du personnel l'évoquent de leur côté, le taux de désaccord entre les deux acteurs atteignant un quart des cas. Dans ces situations, l'absence de prises de la part des salarié·es est ainsi bien moins reconnue par leurs représentant·es que mise en avant par les employeur·ses pour justifier la non-tenu des négociations.

Un troisième type de raisons est avancé, là aussi plus fréquemment chez les RD (21 % des cas) que côté RP (14 % des cas), sous la forme d'une absence de demande de négociations ou d'augmentation de salaire de la part des représentant·es du personnel ou de celle des salarié·es. Ce motif renvoie aussi au fait de déclarer une absence de besoin ou d'utilité à négocier, et au fait que les salarié·es soient manifestement satisfait·es (et n'expriment donc pas de demande de négociations). Rappelons en effet que si l'ouverture de négociations est obligatoire en droit lorsqu'un·e délégué·e syndical·e est présent·e, elle l'est également lorsqu'elle est demandée... or le droit est loin d'être toujours appliqué. Le taux de désaccord de ce motif regroupant ces différentes raisons est ici un peu moins important (16 %) que dans les autres cas, ce qui expliquerait là encore en creux, pourquoi, aux yeux des un·es et des autres, les salarié·es ne se donnent pas de prises *via* la négociation sur l'évolution collective des rémunérations dans leurs établissements.

Le quatrième type de motifs le plus fréquemment évoqué de non-négociation concerne les refus de négociation et les décisions unilatérales des directions. Les refus explicites, s'ils sont rares selon les directions (2 %), le sont moins d'après les représentant·es du personnel (6 %), qui évoquent aussi bien plus souvent des décisions unilatérales prises sans concertation collective (15 % des cas selon les RP et 5 % selon les RD), le taux de désaccord sur cette question (23 %) étant l'un des plus élevés. Dans ces situations qui, prises ensemble,

---

<sup>10</sup> Concernant les négociations salariales dans les structures associatives, voir HELY *et al.* (2015).

<sup>11</sup> Argument que l'on catégorise à partir des réponses du type : « cela ne se fait pas chez nous », « il n'y en a jamais eu ».

constituent plus d'un cas sur cinq selon les représentant·es du personnel (et seulement 7 % des cas selon les directions), ces dernier·es ont tenté de se donner des prises (et peut-être se sont-ils et elles même mobilisé·es) mais n'y sont pas parvenu·es : malgré les demandes, les décisions d'augmentations salariales n'ont pas fait l'objet de négociations et sont restées unilatéralement dans les mains de la direction.

Un cinquième type de raisons, évoqué par les acteurs et actrices, renvoie à des pratiques où, à la différence des cas précédents, il y a des échanges et des discussions, mais uniquement à un niveau (inter)individuel et/ou informel : « on fait du cas par cas », « chacun voit directement avec la direction » à moins, beaucoup plus rarement qu'il y ait bien « une discussion », mais pas de négociation formelle<sup>12</sup>. Ces justifications (11 % des cas selon les RD et 15 % des cas selon les RP) concernent des situations où les salarié·es se sont donné des prises, voire se sont mobilisé·es mais uniquement individuellement, et sans la médiation de représentant·es cadrant la discussion de manière collective et formalisée.

D'autres raisons, enfin, ont trait à des situations sur lesquelles les acteurs et actrices ne peuvent se donner de prises, les répondant·es étant ici plus souvent d'accord entre eux/elles que précédemment en mentionnant : des justifications économiques (dans respectivement 6 et 5 % des cas, avec un taux de désaccord très faible) ; des raisons de calendrier, car des négociations sont en cours ou prévues dans un avenir proche ; un changement de dirigeant·e ou une élection récente de représentant·es du personnel (dans cette fois 2 et 5 % des cas respectivement). Et il ne faut pas non plus oublier les non-réponses explicites qui expriment des refus de répondre et qui sont plus nombreuses chez les RP (15 %) que chez les RD (9 %).

Finalement, plusieurs résultats méritent d'être mis en exergue. Le premier est qu'une part non négligeable de la non-tenue de négociations tient à des attitudes actives des directions disant explicitement qu'elles ne souhaitent pas en organiser, décidant unilatéralement de ne pas en tenir, ou refusant même expressément le principe de telles négociations : 21 % des représentant·es du personnel font état de telles attitudes (contre 7 % des directions elles-mêmes). Ainsi, une proportion relativement importante d'employeur·ses ne souhaitent tout simplement pas ouvrir de négociations sur les salaires. Deuxième résultat, en miroir : une partie des non-négociations s'explique par l'absence de prises que se donneraient les salarié·es, ce point de vue étant exprimé cette fois davantage par les représentant·es des directions. Si l'on associe les situations où la non-négociation est considérée comme un « état de fait » plus ou moins naturalisé (19 % des cas selon les RD et 9 % selon les RP) à celles où aucune demande n'est formulée (respectivement 21 % et 14 % des cas), on arrive à ce que, dans 40 % des cas selon les directions et presque un quart selon les représentant·es des salarié·es, la non-négociation s'explique par une situation dans laquelle les salarié·es ne se donnent pas de prises pour négocier sur les salaires<sup>13</sup>. Ces résultats montrent enfin que les négociations sont à appréhender comme un processus plutôt que comme des situations où elles seraient soit présentes, soit absentes. Les négociations et non-négociations s'inscrivent bien plus dans un *continuum* allant de négociations formelles et collectives scrupuleusement réglées par le droit, jusqu'à l'absence totale d'échanges et des décisions prises unilatéralement par les directions (qu'il s'agisse d'augmenter ou ne pas augmenter les salaires), en passant par des situations où les acteurs et actrices engagent des

---

<sup>12</sup> Rappelons que la définition de ce qu'est une négociation collective et formelle (distinguée explicitement des discussions et échanges, ces derniers ne visant pas à aboutir à un accord) est rappelée aux acteurs et actrices lorsque la question leur est posée par l'enquêteur·rice.

<sup>13</sup> À l'inverse, lorsqu'ils et elles négocient individuellement (ou plus rarement informellement), les salarié·es se donnent des prises et ne laissent pas les décisions en matière de salaire entièrement dans les mains des directions. Et lorsque les négociations ont lieu à d'autres niveaux (groupe, branche, État), ce sont leurs représentant·es qui se donnent cette fois des prises pour peser sur l'évolution des salaires et des rémunérations.

discussions, parfois collectives mais souvent individualisées, de manière directe et informelle ou médiée par des représentant·es du personnel et des délégué·es syndicales. Ces deux pôles, autant que ces situations intermédiaires, s'ordonnent toutefois moins en fonction du respect ou des rapports au droit des acteurs et actrices, que des prises qu'ils et elles se donnent et qu'ils et elles acceptent de mettre en jeu pour *décider*, dans un cas, et *peser sur la décision* dans l'autre cas, d'augmenter les salaires (ou non et si oui, de combien et comment). Dans cette perspective, interroger les situations où, de celles de non-négociation étudiées jusqu'ici, une négociation salariale collective et formalisée a cette fois bien eu lieu, permet d'approfondir les possibilités qu'ont ces représentant·es de tenter d'avoir des prises, notamment en mobilisant collectivement les salarié·es pour peser sur les décisions des directions.

## **Se donner des prises lorsque des négociations ont lieu : se mobiliser paie-t-il ?**

Dans les cas où une négociation salariale a formellement lieu, dans quelle mesure permet-elle aux salarié·es d'obtenir plus que ce qu'ils et elles auraient obtenu en son absence ? Cette question, qui se pose dans la lignée de nos précédentes interrogations, s'inscrit dans une très large littérature internationale sur les déterminants des salaires (« *wage setting* »). Cependant, elle a été peu étudiée de manière quantitative dans le cas français, en dépit des possibilités que permettent les différentes vagues de l'enquête *REPONSE*. D'un point de vue microéconomique, elle a surtout fait l'objet d'investigations dans d'autres pays, en particulier aux États-Unis (CARD, 1996 ; HIRSCH, SCHUMACHER, 2001 ; BLANCHFLOWER, BRYSON, 2003), avec des études se focalisant sur l'impact de la syndicalisation sur les niveaux d'emploi et de dispersion des salaires. En outre, l'identification d'un effet causal n'est pas évidente s'il existe des variables inobservées qui déterminent conjointement la syndicalisation et les salaires, cette difficulté devant être gardée à l'esprit au moment d'interpréter les résultats. De nombreux travaux sur le lien entre syndicalisation et salaires ont donc analysé des corrélations contrôlées, qui augurent d'une causalité vraisemblable mais sans pouvoir conclure à ce sujet. D'autres travaux, comme l'évoquent Marc FERRACCI et Florian GUYOT (2015), sont parvenus à contourner le problème en recourant à des analyses économétriques de régressions par discontinuités (DI NARDO, LEE, 2004 ; SOJOURNER *et al.*, 2015). Toutefois, ce type d'analyse causale requiert des configurations bien spécifiques (par exemple en termes de changement de réglementation ou d'existence de seuils), ce qui limite les possibles montées en généralité des résultats obtenus – d'où l'intérêt de continuer à établir des corrélations contrôlées sur des données générales, tout en gardant à l'esprit de possibles biais liés à des variables inobservées.

Les études convergent pour conclure à des effets mitigés de la syndicalisation, très variables selon le « cadre institutionnel et le niveau de la négociation salariale » (FERRACCI, GUYOT, 2015, p. 30). Ainsi, l'existence ou non de dispositifs de *closed shop*<sup>14</sup> (STEWART, 1987), très marginalement présents en France, et d'accords à l'échelle de l'entreprise ou de la branche, est déterminante dans un grand nombre de résultats. Pour la France, les contributions citées en introduction (COUTROT, 1996a ; LAROCHE *et al.*, 2006 ; BREDAS, 2014 ; GAUTIER *et al.*, 2018) se rejoignent pour montrer des gains salariaux – d'une ampleur toutefois restreinte, de l'ordre de 2 à 5 % – liés à la syndicalisation. Néanmoins, ces travaux laissent de côté la

---

<sup>14</sup> « Accord passé entre un ensemble d'employeurs et une organisation syndicale, au terme duquel les employeurs s'engagent à ne pas utiliser de main-d'œuvre non syndiquée, ou non présentée, par ce syndicat » (Source : *Dictionnaire en ligne d'Alternatives économiques*. <https://www.alternatives-economiques.fr/dictionnaire/definition/96833>, consulté le 2 août 2022).

question d'un possible lien entre l'issue des négociations et les prises que se donnent les salarié·es, voire les mobilisations dans lesquelles ils et elles s'engagent : à notre connaissance il n'existe pas d'étude s'intéressant à cet aspect de manière quantitative.

### Les directions ont-elles modifié leurs décisions à l'issue des négociations ?

Une première entrée en matière pour étudier l'issue des négociations est de considérer l'occurrence d'accords. De ce point de vue, les réponses des un·es et des autres s'avèrent plutôt convergentes : ainsi, entre 57 % (pour les RP) et 63 % (pour les RD) des négociations débouchent sur un accord (que cet accord soit entre tous les participant·es ou seulement certain·es, comme l'indique le tableau 4). On note toutefois un écart significatif dans les cas où les répondant·es déclarent que ces négociations ont débouché sur une décision unilatérale de la direction (dans 18 % des cas selon les RD et 25 % des cas selon les RP).

TABLEAU 4 – Issue des négociations selon les représentant·es de la direction (RD) et du personnel (RP)

Nature de l'issue de la négociation	RD	RP
Un accord entre tous les participant·es	43 %	38 %
Un accord entre la direction et certain·es participant·es	20 %	19 %
Une décision unilatérale de la direction	18 %	25 %
La négociation est toujours en cours	5 %	8 %
Ne se prononce pas	10 %	6 %

*Lecture* : 43 % des RD déclarant qu'une négociation salariale s'est tenue au cours des trois dernières années affirment que celle-ci s'est conclue par un accord entre tous les participant·es, contre 38 % des RP.

*Champ* : ensemble des établissements de plus de 11 salarié·es où une négociation salariale s'est tenue au cours des trois dernières années selon les RD et selon les RP.

*Source* : enquête *REPONSE*, base appareillée RD-RP, Dares, 2017.

Au-delà de l'issue des négociations se traduisant par un accord – qu'avaient déjà étudiée A. NAOUAS et F. ROMANS (2014) dans l'enquête de 2011 et sur laquelle les travaux se focalisent souvent mais qui ne dit rien du poids qu'ont eu ces négociations sur les décisions des directions en matière de revalorisation salariale –, les questionnaires de l'enquête *REPONSE* disposent d'une variable permettant d'opérationnaliser la question sur ce qui influence les décisions des directions en matière de salaire. On peut alors aller au-delà des liens entre climat social ou conflictualité et négociations, comme l'a récemment proposé C. DANIEL (2019)<sup>15</sup>. En effet, il est demandé aux représentant·es des directions et des salarié·es : « S'il n'y avait pas eu cette négociation, pensez-vous que la décision de la Direction sur les salaires de 2016 aurait été très différente / assez différente / pas différente ? » Autrement dit, à partir d'une appréciation subjective demandée aux un·es et aux autres sur l'issue, différente ou non, de la dernière négociation salariale, on peut faire des propositions sur ce qui semble peser sur la détermination des salaires, et notamment voir si la mobilisation des salarié·es, au niveau de l'établissement ou de l'entreprise, paie... ou non.

<sup>15</sup> Ainsi, « dans les établissements [de onze salarié·es et plus], dont la direction déclare au moins un conflit entre 2014 et 2016, quelle que soit sa forme, le taux d'aboutissement à un accord est très proche, sur nombre de thèmes, de celui des établissements dans lesquels aucun conflit n'est déclaré sur la période ». Mais, précise l'autrice, « les accords issus de la dernière négociation salariale sont beaucoup moins souvent signés à l'unanimité si un conflit, quel qu'en soit le thème, s'est produit, [...] mais plus fréquemment conclus avec une partie des participants » (DANIEL, 2019, p. 11).

Parmi les établissements de plus de 11 salarié·es (qu'ils aient ou non une représentation du personnel), 35 % des représentant·es de direction déclarant qu'une négociation salariale s'est tenue l'année précédant l'enquête affirment ainsi que la décision aurait été très ou assez différente en l'absence de négociation. Les représentant·es du personnel de leur côté, lorsqu'ils et elles sont présent·es dans l'établissement et qu'une négociation sur les salaires a été ouverte, indiquent que la décision aurait été différente s'il n'y avait pas eu de négociations dans 56 % des cas. La direction décidant, *in fine*, d'accorder ou non des augmentations de salaire, nous nous basons pour la suite sur les déclarations des RD. Ce sont également ceux-ci et celles-ci qui détiennent *a priori* le plus d'informations sur cette négociation salariale et qui semblent les mieux placés pour savoir dans quelle mesure la décision aurait été différente ou non selon qu'il y ait eu négociation ou pas, et ce qu'il y ait eu accord ou pas. Du reste, les résultats présentés ci-dessous, et qui s'appuient sur les déclarations des RD, vont globalement dans le même sens que celles des RP dans les établissements où ils et elles sont présent·es<sup>16</sup>. Finalement, si la décision est différente de celle que la direction aurait prise sans négociation, nous faisons l'hypothèse que cette négociation a modifié dans un sens favorable aux salarié·es la revalorisation salariale décidée par la direction. Cette hypothèse pourrait être considérée comme assez forte, mais elle semble logique et surtout acceptable au vu des monographies qui ont pu être réalisées dans diverses recherches antérieures sur les conflits et les négociations en entreprise (BEROUD *et al.*, 2008 ; GIRAUD *et al.*, 2014 ; GANTOIS, 2014 ; GIRAUD, PONGE, 2016 ; PELISSE, 2021).

### **Modéliser l'issue des négociations**

Pour modéliser le fait que l'existence de négociations ait pu peser sur les décisions de la direction en matière salariale, l'enquête *REPONSE* comprend de nombreuses variables que l'on peut regrouper en cinq groupes thématiques (tableau 5). Une difficulté tient classiquement au fait que les différentes dimensions peuvent s'articuler entre elles : la nature de la représentation des salarié·es (présence d'élus·es ou pas ; de délégué·es syndicaux·ales ou pas) dans l'établissement (ou au niveau de l'entreprise) est par exemple très fortement liée à la taille de ce dernier. Nous présentons et analysons donc ces dimensions une à une, avant de procéder à une régression logistique permettant d'identifier des corrélations contrôlées. Le tableau 5 présente ainsi les écarts les plus importants par rapport à la moyenne (quatrième colonne).

Un premier ensemble de variables concerne le déroulement et le lieu de la négociation, et, tout d'abord, l'occurrence « à un moment ou à un autre, d'une mobilisation collective de salarié·es (manifestations, pétitions, blocages, grèves, débrayages, etc.) » et sa temporalité « avant/pendant/après » cette négociation salariale. Ce problème apparaît primordial dans des contextes où les salarié·es et leurs représentant·es s'interrogent constamment pour savoir si se mobiliser est efficace, nécessaire et en vaut ou non la peine. À cet égard, selon les RD et d'après nos calculs, seulement 9 % des négociations salariales s'accompagnent d'une mobilisation. L'issue des négociations apparaît néanmoins très liée à l'occurrence d'une mobilisation : en l'absence de mobilisation, la direction ne déclare avoir changé sa décision que dans 33 % des cas, contre 65 % quand une mobilisation des salarié·es a eu lieu avant ou pendant les négociations et 47 % quand elle a été postérieure. Dans la modélisation, nous avons conservé cette distinction temporelle dans l'enchaînement entre mobilisation et négociation. Alors que lorsque des « discussions [ont eu lieu] en dehors des négociations et accords collectifs sur les niveaux et évolutions de salaire », dont on a vu qu'elles étaient peu fréquentes lorsqu'une négociation formalisée avait lieu (voir *supra* p. 7), il est intéressant de

---

<sup>16</sup> Mais leur significativité statistique est moindre, ce qui tient potentiellement aux effectifs de la base RP qui sont plus réduits (en 2017, 2 891 réponses contre 4 364 pour la base RD).

noter qu'elles ne modifient pas l'issue des négociations. *A contrario*, parmi cet ensemble de variables concernant le déroulement et les modalités des négociations, l'échelle à laquelle elles se déroulent, lorsque les entreprises sont multi-établissements, est corrélée à la probabilité que les décisions salariales de la direction auraient été différentes s'il n'y avait pas eu de négociation.

Un deuxième ensemble de variables a trait aux enjeux qui traversent ces négociations salariales. Laissant de côté leurs possibles articulations, évolutives empiriquement (CHAPUT, WOLFF, 2008 ; CASTEL *et al.*, 2011), nous avons gardé l'ensemble de ces enjeux – évolution de la masse salariale, augmentations générales ou catégorielles, part et critères des augmentations individuelles, primes de performance – selon qu'ils sont parties prenantes, ou non, de la négociation. Un résultat notable ici est que les plus forts écarts (tableau 5) concernant les décisions de la direction en matière salariale (qui auraient pu être différentes en l'absence de négociation) portent sur des enjeux à première vue moins centraux que ceux, fréquents, qui concernent l'évolution de la masse salariale ou le niveau général des augmentations. Ce sont plutôt, comme l'a établi la littérature à propos des négociations salariales d'entreprise (SAGLIO, 1986 ; CASTEL *et al.*, 2013), les enjeux tels que les primes, les critères qui président aux augmentations et la part des augmentations individuelles qui présentent les plus gros écarts à la moyenne. En quelque sorte, tout se passe comme si c'était sur ces enjeux-là que les salarié·es pouvaient davantage espérer des évolutions du côté des directions. Du point de vue de ces dernières, il est aussi possible que ce soit les primes et les augmentations individuelles qui leur permettent de ne pas concéder d'augmentation générale des salaires.

Un troisième ensemble de variables caractérise la représentation des salarié·es au sein de l'établissement : présence d'instance représentative avec ou sans délégué·e syndical·e ou absence de représentant·es ; confédération de rattachement du syndicat majoritaire défini comme celui qui a obtenu le plus de voix aux dernières élections ; taux de syndicalisation des salarié·es (tel que l'estime le représentant ou la représentante de la direction interrogé·e). Ces trois déterminants semblent effectivement jouer un rôle quant à l'issue des négociations dans un sens attendu : lorsque le taux de syndicalisation est élevé (plutôt que faible) ou lorsque l'établissement abrite un·e délégué·e syndical·e (plutôt que pas), la proportion de directions indiquant que sans négociation, leur décision de revalorisation salariale aurait été très différente, augmente. Il reste que ces différentes variables sont en réalité très liées entre elles, mais aussi à d'autres dimensions contextuelles, et qu'il ne faut donc pas sur-interpréter ces associations, comme nous le verrons dans la discussion des résultats du modèle.

Il apparaît de fait indispensable de prendre en compte ces contextes *via* un quatrième ensemble de variables susceptibles de peser sur les choix des directions. Les effectifs d'une part, et les secteurs d'activité d'autre part constituent les deux principales. Ainsi, la taille a un effet graduel sur l'issue des négociations salariales. Plus la taille de l'établissement est élevée, plus la part des directions déclarant qu'elles n'auraient pas pris la même décision en l'absence de négociation augmente, passant de 32 % des cas pour les établissements de 20 à 49 salarié·es à 37 % pour ceux allant de 50 à 199 salarié·es puis 46 % pour les plus de 500 salarié·es (tableau 5). Ces écarts sont toutefois non contrôlés par un raisonnement toutes choses égales par ailleurs : ils reflètent en partie d'autres différences dans la tenue des négociations, en termes d'acteurs impliqués ou de configurations des négociations, et finalement de rôle et de conception des négociations salariales. De même, le secteur d'activité est associé à de forts écarts dans les réponses : par exemple, 50 % des directions dans le secteur des transports considèrent que la négociation a modifié la décision qu'elles auraient initialement prise en matière d'augmentations salariales, alors que seulement 24 % des directions sont dans ce cas dans la santé et le social, 31 % dans la finance et l'immobilier et



30 % dans le secteur de l'hôtellerie, des cafés et des restaurants. Des formes de régulation salariale différenciées peuvent d'ailleurs être, pour des raisons diverses, à la racine de constats proches en la matière. Ainsi, les établissements du secteur de la santé et du social sont souvent dépendants d'autorités publiques (collectivités locales ou État) si bien que les prises en matière d'évolutions salariales peuvent y être faibles, y compris d'ailleurs du côté des directions. Dans les entreprises des secteurs de la finance et de l'immobilier, les rémunérations dépendent largement de bonus (GODECHOT, 2007) ou de commissions (BERNARD, 2017) de sorte que l'on peut supposer que la négociation collective d'entreprise influence faiblement l'issue des décisions des employeurs et employeuses en termes de revalorisation salariale. Ces deux dimensions, taille et secteur, jouent un rôle très structurant dans les relations professionnelles et seront conservées dans notre modèle au titre de variables de contrôle.

Enfin, un cinquième et dernier ensemble concerne la structure juridique de l'établissement (appartenant à un groupe ou indépendant, appartenant à une entreprise cotée ou non en bourse). Ainsi, les représentants des directions d'établissements appartenant à un groupe et/ou cotés en bourse déclarent que la décision aurait été différente sans négociation (respectivement 38 % et 42 %) un peu plus souvent que les représentants des directions d'établissements « totalement indépendants » (selon la terminologie du questionnaire) qui se situent à cet égard en dessous de la moyenne (à 26 % contre 35 % pour l'ensemble des établissements). L'évolution du nombre de ses salarié·es et du volume d'activité au cours des trois dernières années, ainsi que l'évaluation par les directions de leur degré d'autonomie de décision en matière d'évolution des salaires ont enfin aussi été pris en compte. Ces variables apparaissent importantes pour contrôler de vraisemblables effets du contexte économique sur les marges de manœuvre en matière de rémunération dont disposent les entreprises et elles ont donc été incluses dans l'analyse toutes choses égales par ailleurs qui peut maintenant être abordée.

**TABLEAU 5 – Synthèse des variables les plus pertinentes et régression logistique de la probabilité que la direction ait eu une décision différente en l'absence de négociations**

Groupe thématique de variables	Variable	Modalités	Proportion de directions disant qu'elles auraient changé leur décision	Odds-ratios	p-value
Taux de comparaison	Ensemble		35 %	/	/
1- Déroulement de la négociation	Occurrence d'une mobilisation liée aux négociations salariales	Pas de mobilisation salariée	33 %	ref.	ref.
		Mobilisation simultanée ou antérieure à la négociation	65 %	2,9***	0
		Mobilisation postérieure	47 %	0,9	0,81
2- Enjeu(x) de la négociation : celle-ci a porté sur ...	Niveau des augmentations générales	Non	30 %	ref.	ref.
		Oui	37 %	1,2	0,45
	Part des augmentations individuelles de salaire	Non	31 %	ref.	ref.
		Oui	43 %	1,4	0,11

	Critères d'attribution des augmentations individuelles	Non	33 %	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	
		Oui	44 %	1,7**	0,02	
	Primes de performance individuelles	Non	35 %	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	
		Oui	37 %	0,9	0,8	
	Primes non liées à la performance	Non	33 %	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	
		Oui	43 %	1,3	0,22	
	3- Représentation des salarié·es dans la négociation	Syndicat majoritaire	FO <sup>(1)</sup>	47 %	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
			CGT	41 %	0,7	0,16
			CFDT	33 %	0,5***	0,01
			CFTC	34 %	0,6	0,14
CFE-CGC			34 %	0,5*	0,07	
Unsa			48 %	1,3	0,60	
Solidaires			38 %	0,5	0,4	
Autre syndicat			30 %	0,6	0,42	
Délégué·e syndical·e sans couleur syndicale majoritaire			32 %	0,6	0,21	
IRP <sup>(2)</sup> sans délégué·e syndical·e			22 %	0,4*	0,06	
Ni IRP ni délégué·e syndical·e		30 %	0,7	0,59		
Ne sait pas		35 %	0,6	0,34		
Taux de syndicalisation des salarié·es		0 %	32 %	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	
		<5 %	30 %	0,9	0,79	
		5-10 %	34 %	0,9	0,77	
		11-20 %	53 %	1,7	0,21	
	>20 %	49 %	1,5	0,31		
	Ne sait / ne veut pas dire	34 %	1	0,93		
4- Caractéristiques de l'établissement	Entreprise pluri- ou mono-établissement(s)	Entreprise pluri-établissements	35 %	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	
		Entreprise mono-établissement	35 %	1,4*	0,1	
	Secteur d'activité de l'établissement	Construction	30 %	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	
		Hôtels, cafés, restaurants	30 %	1,1	0,84	
		Santé et social	24 %	1	0,94	
		Activités scientifiques et techniques	29 %	1,2	0,67	
		Finance et immobilier	31 %	1,2	0,64	
		Services	32 %	1,4	0,33	

		Industrie	43 %	1,7	0,13
		Énergie	53 %	2,7*	0,06
		Transports	50 %	2,4**	0,02
	Taille	11-19 salarié·es	33 %	ref.	ref.
		20-49	32 %	0,8	0,51
		50-99	37 %	0,9	0,77
		100-199	37 %	0,8	0,6
		200-499	43 %	1,1	0,74
		500 et plus	46 %	1,3	0,49
		Statut juridique de l'entreprise à laquelle appartient l'établissement (si distinct de l'entreprise)	Pas coté en bourse	32 %	ref.
	Coté en bourse		42 %	1,2	0,37
	Appartient à une franchise ou à un groupement d'entreprises		37 %	ref.	ref.
	Appartient à un groupe		38 %	0,5	0,15
	Totale indépendance		26 %	0,5	0,15
	5- Contexte de l'établissement	Autonomie de l'établissement en matière d'évolution des salaires	Importante	33 %	ref.
Limitée			39 %	1,6***	0,01
Ne sait pas			25 %	0,8	0,4
Évolution des effectifs de l'établissement au cours des trois dernières années		Hausse des effectifs	37 %	ref.	ref.
		Stabilité	33 %	0,9	0,46
		Baisse	37 %	1	0,92
Évolution du volume d'activité au cours des trois dernières années		Hausse du volume d'activité	36 %	ref.	ref.
		Stabilité	35 %	1	0,89
		Baisse	34 %	0,8	0,49

Notes : <sup>(1)</sup>FO : Force ouvrière ; CGT : Confédération générale du travail ; CFDT : Confédération française démocratique du travail ; CFE-CGC : Confédération française de l'encadrement – Confédération générale des cadres ; Unsa : Union nationale des syndicats autonomes.

<sup>(2)</sup> IRP : institution représentative du personnel.

\*\*\* significatif au seuil de 1 % ; \*\* significatif au seuil de 5 % ; \* significatif au seuil de 10 %.

*Lecture* : dans l'ensemble des établissements retenus dans le champ de l'enquête, 35 % des directions déclarent que la décision prise à l'issue des négociations salariales est très ou assez différente que celle qu'elles auraient prise s'il n'y avait pas eu de négociation. Ce taux monte à 65 % en cas de mobilisation simultanée ou antérieure à la négociation.

*Modèle* : un *odds ratio* supérieur (inférieur) à 1 indique que la probabilité d'une décision différente est plus élevée (moins élevée) que pour la population de référence. Ainsi, lorsqu'une mobilisation des salarié·es a eu lieu avant ou pendant les négociations salariales, les directions ont, *toutes choses égales par ailleurs*, 2,9 fois plus de chances de déclarer que leur décision à l'issue des négociations a été différente que celle qu'elles auraient prise en l'absence de mobilisation.

*Champ* : établissements de plus de 11 salarié·es ayant tenu une négociation salariale en 2016 et répondant à la question sur l'issue de cette négociation (taux de non-réponse de 8 % sur cette dernière). N = 2 166.

*Source* : Enquête REPONSE, volet représentants de la direction, Dares, 2017.

Avant de commenter les résultats de cette régression, il faut insister sur le fait qu'ils reflètent des corrélations et ne permettent donc pas de prouver une causalité, mais peuvent néanmoins aider à trancher entre différents raisonnements. Par exemple, on pourrait supposer que le lien bivarié très fort entre mobilisation simultanée ou antérieure aux négociations salariales et possibles modifications de la décision de la direction à l'issue des négociations refléterait en réalité la présence ou l'absence d'un syndicat. Contrôler cette caractéristique dans une modélisation multivariée permet de mettre à l'épreuve cette hypothèse, même si on ne peut se prémunir contre de possibles biais de variables inobservées. Un facteur commun, au-delà des différentes variables prises ici en compte, pourrait déterminer à la fois la probabilité de mobilisation et celle que les négociations aient un effet sur les décisions de l'employeur·se. Il pourrait par exemple s'agir de caractéristiques individuelles des négociateurs et négociatrices salarié·es ou employeur·ses<sup>17</sup>, de la distribution de dividendes importants cette année-là, ou encore de la présence de résultats excédentaires dans d'autres établissements du groupe. Il est impossible en l'espèce d'éliminer de tels scénarios, et l'analyse doit donc bien se lire comme une corrélation contrôlée et non comme une causalité.

### **Résultats : l'importance des mobilisations sur l'issue des négociations**

Comme attendu, une fois pris en compte dans la régression l'ensemble des variables analysées ci-dessus, plusieurs d'entre elles s'avèrent statistiquement non significatives du fait d'importants effets de structure. C'est par exemple le cas de la taille qui n'a pas ici d'effet propre statistiquement significatif. En revanche, plusieurs coefficients apparaissent bien significatifs (tableau 5), et nous allons maintenant les interpréter.

Parmi les résultats saillants, en premier lieu, la mobilisation concomitante ou antérieure aux négociations salariales pourrait inciter la direction à changer d'avis suite aux négociations, puisque dans notre régression, cette mobilisation augmente fortement et de façon significative (au seuil de 1 %) la probabilité que la direction dise qu'elle aurait eu une décision différente en l'absence de négociation. La mobilisation postérieure apparaît, elle, non corrélée, ce qui est assez logique même si des travaux monographiques ont constaté à plusieurs reprises combien des conflits sans effets directs avaient pu avoir des résultats après-coup, parfois deux ou trois ans plus tard, en termes de politique salariale<sup>18</sup>. Ce résultat relatif à une mobilisation concomitante ou antérieure est le plus important, ce qui souligne combien le fait que les salarié·es se donnent des prises en se mobilisant collectivement lors des négociations salariales pèse sur la décision de la direction de revaloriser les salaires. Le raisonnement toutes choses égales par ailleurs conduit à réfuter d'autres explications. En l'occurrence, cette corrélation contrôlée entre mobilisation et modification éventuelle des décisions de la direction ne peut « s'expliquer » ni par la présence ou l'absence d'un syndicat, ni par le niveau de syndicalisation ou la taille de l'établissement, ni par d'éventuelles traditions conflictuelles de certains secteurs, puisque toutes ces variables, prises en compte dans la régression, ne sont pas significativement corrélées au fait de déclarer que la décision aurait été différente.

Par ailleurs, il est intéressant de constater que l'identité du syndicat majoritaire (c'est-à-dire celui ayant obtenu le plus de voix aux dernières élections professionnelles) est liée à l'issue des négociations. Ainsi les établissements dans lesquels la CFDT est majoritaire ou, de

---

<sup>17</sup> Certaines analyses de la discrimination salariale envers les représentant·es du personnel, menée par Thomas BREDAS (2014) en France ou par Clément BREBION (2020) en Allemagne, relèvent de ce type d'hypothèse.

<sup>18</sup> Ainsi, le fait de ne pas signer d'accord salarial une année (ou plusieurs années de suite), même si des augmentations sont bien accordées (mais de manière unilatérale), a pu conduire la direction à davantage de concessions l'année suivante pour chercher à signer un accord, comme dans l'un des cas étudiés par J. PELISSE (2021). De même, un conflit peut s'effiloche et ne pas déboucher sur le moment mais modifier la manière dont une direction va prendre en compte les revendications des représentant·es syndicaux·ales l'année suivante.

manière moins significative, dans lesquels la CFE-CGC est majoritaire ou encore, au sein desquels les salarié·es n'ont pas de représentation syndicale, ont significativement moins de chances de voir les directions dire que leur décision aurait été différente (et donc, selon notre interprétation, de changer leurs décisions en matière salariale à l'issue des négociations), par rapport aux établissements où FO est le syndicat majoritaire. Toutefois, ce résultat est fragile : la significativité n'est établie qu'au seuil de 5 %, et, surtout, elle n'est pas obtenue pour les autres couleurs syndicales majoritaires considérées une à une<sup>19</sup>. On sait par ailleurs, comme le suggèrent les études monographiques qui illustrent des situations rendant caduques, au niveau des établissements ou des entreprises (BEROUD *et al.*, 2008 ; PELISSE, 2021), les oppositions entre syndicats « réformistes » et « contestataires » (PERNOT, 2014), combien des configurations très variées coexistent dans les établissements, quant aux positions, aux rôles et aux poids que peuvent avoir les syndicalistes dans les négociations.

En ce qui concerne les caractéristiques des établissements, seuls les secteurs des transports et de l'énergie se démarquent, au sens où l'appartenance à ces secteurs augmente de façon significative la probabilité que la décision de la direction ait été autre en l'absence de négociation. On peut formuler l'hypothèse que cela est lié au pouvoir de négociation des salarié·es qui y travaillent, du fait par exemple des conséquences immédiates qu'aurait une grève pour paralyser l'activité, mais aussi, peut-être, à des cultures de négociations particulières. De plus, il est frappant que, parmi tous les enjeux de négociations salariales possibles, seul le critère d'attribution des augmentations individuelles apparaisse significatif : comme si, sur cet enjeu, les directions pouvaient (toutes choses égales par ailleurs) plus facilement évoluer que sur les autres.

Enfin, un résultat clair est que le fait que la direction pense que ses décisions auraient été différentes en l'absence de négociation n'est pas lié aux caractéristiques de l'établissement (appartenance à une entreprise cotée ou non en bourse) et au contexte économique au sein duquel celui-ci évolue, qu'il soit mesuré par l'évolution des effectifs de l'établissement ou par celle du volume d'activité. Étrangement malgré tout, on peut noter que l'autonomie de l'établissement, lorsqu'elle est limitée plus que lorsqu'elle est importante, est associée toutes choses égales par ailleurs à une décision salariale qui aurait été très ou assez différente en l'absence de négociation<sup>20</sup>. Ces résultats confirment en tout cas les limites d'une interprétation trop exclusivement économique ou financière de l'issue des négociations, comme l'ont suggéré déjà les études insistant sur l'importance de paramètres institutionnels pour comprendre les décisions des directions en matière de niveau ou de revalorisation des salaires.

\*  
\*\*

---

<sup>19</sup> La notion de syndicat majoritaire n'est par ailleurs pas forcément simple, tant en raison des différents niveaux où la majorité peut exister (groupe, entreprise, établissement, voire site – ici, il s'agit du syndicat majoritaire d'établissement s'il existe, sinon d'entreprise) que des seuils qui la déterminent (par exemple lorsque deux organisations sont au coude à coude sur le plan électoral) ou des lieux et métiers au sein desquels les syndicats sont implantés. Une section minoritaire mais bien implantée dans un service ou parmi une catégorie stratégique de salarié·es de l'entreprise peut avoir une capacité de mobilisation et de blocage importante, contrairement à une organisation majoritaire. D'autres facteurs peuvent aussi jouer, comme ceux liés à l'expérience ou à l'expertise syndicale de tel·le ou tel·le délégué·e syndical·e, éventuellement minoritaire mais influent·e lors des négociations.

<sup>20</sup> Cette variable étant corrélée à la dimension mono ou multi-établissements et au statut juridique de l'établissement, on a peut-être ici typiquement un effet qui résulte de variables inobservées et qui limite toute tendance à interpréter causalement ces associations.

Deux enseignements importants peuvent être tirés de cette analyse des négociations salariales en entreprise dans les années 2010 en France. Le premier montre combien ces négociations sont loin d'être systématiques. Seules 39 % des directions d'établissement ayant un ou plusieurs représentant·es du personnel (sans forcément qu'il ou elle soit délégué·e syndical·e) ont effectivement ouvert une négociation formelle en 2016. Les raisons avancées pour ne pas en tenir sont variées : ces négociations ont lieu à d'autres niveaux, elles ne sont pas possibles aux yeux des acteurs et actrices concerné·es en raison d'un « état de fait » (petite taille de la structure, statut associatif, absence d'interlocuteurs ou d'interlocutrices syndicaux·ales), aucune demande n'est exprimée, mais aussi, et de manière non marginale selon les représentant·es du personnel, les négociations ne se sont pas tenues parce que les directions ont imposé leurs décisions ou refusent explicitement de les ouvrir.

Un second résultat tient au fait que la mobilisation paie. Les résultats issus de notre analyse mettent en évidence le rôle de ces mobilisations sur l'issue des négociations, les directions déclarant dans ce cas, toutes choses égales (ou inégales) par ailleurs, qu'elles n'auraient pas eu les mêmes décisions de revalorisation salariale et de répartition globale des fruits de l'activité économique en l'absence de négociations (et de mobilisations en amont de celles-ci). Au fond, lorsque les salarié·es se donnent des prises collectives sur les décisions d'augmenter les salaires (qu'il s'agisse des niveaux de salaires, des critères d'attribution des revalorisations ou des primes) en convainquant les directions d'ouvrir des négociations, et, une fois que celles-ci sont ouvertes, en se mobilisant avant ou pendant les négociations, l'action collective pèse et paie. Dans une période historique où s'enchaînent dans le monde du travail et notamment au niveau national, des mobilisations sans débouchés, un tel résultat n'est pas sans importance.

## 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.

BERNARD L. (2017), *La précarité en col blanc. Une enquête sur les agents immobiliers*, Paris, PUF.

BERNARD S. (2016), *Autonomie, subordination, rémunération. Trois figures du salariat en perspective*, Habilitation à diriger des recherches, 294 p.

BERNARD S., BETHOUX E., PENALVA-ICHER E. (2019), « Tout salaire mérite enquête », *Terrains et travaux* n° 35 (2), pp. 5-21.

BESSY C., CHATEAURAYNAUD F. (1995), *Experts et faussaires. Pour une sociologie du jugement*, Métaillé.

BESSY C., CHATEAURAYNAUD F. (2010), « Retour sur « Le savoir-prendre » », *Techniques & Culture* [En ligne], 54-55, pp. 686-688.

BEROUD S., DENIS J.M., DESAGE G., GIRAUD B., PELISSE J. (2008), *La lutte continue ? Les conflits dans la France contemporaine*, Editions du Croquant.

BETHOUX É., MIAS A., BLACHE G., DUPUY C., JOBERT A., RENOUX J. & VINCENT C. (2015), « Dialoguer plus, mais sur quoi ? Les régulations d'entreprise en matière d'emploi, de formation et de conditions de travail en temps de crise », *La Revue de l'Ires*, n° 84/1, pp. 91-123.

- BLANCHFLOWER D., BRYSON A. (2003), « What effect do unions have on wages now and would « what do unions do » be surprised? », *NER Working Paper*, 9973.
- BLAVIER P., PELISSE J. (2019), « Voir toujours midi à sa porte ? Divergences et désaccords entre acteurs des relations professionnelles en entreprises pendant les années 2000 », *Sociologie* n° 2, pp. 113-129.
- BOURDIEU J. ET BRED A. (2016), « Des délégués syndicaux sous-payés : une situation de discrimination stratégique ? », *Travail et emploi*, 145, pp. 31-58.
- BREDA T. (2014), « Les délégués syndicaux sont-ils discriminés ? », *Revue économique*, n° 65, pp. 841-880.
- BREBION C. (2020), « L'impact du mandat de représentant du personnel sur les salaires en Allemagne : un cas de discrimination stratégique ? », *PSE Working Paper*, n° 2020-02.
- BRYSON A. (2014), « Union Wage Effect », *IZA World of Labor*, n° 35.
- CARD D. (1996), « The Effect of unions on the structure of wages », *Econometrica*, vol. 64/4, pp. 957-979.
- CASTEL N., DELAHAIE N., PETIT H. (2011), « La négociation salariale au prisme des politiques de rémunération en France », *Revue de l'Ires*, n° 70, pp. 89-118.
- CASTEL N., DELAHAIE N., PETIT H. (2013), « L'articulation des négociations de branche et d'entreprise dans la détermination des salaires », *Travail et emploi* n° 134, pp. 21-40.
- CHAPUT H., WOLFF L. (2008), « L'évolution des politiques salariales dans les établissements français : des combinaisons de plus en plus complexes de pratiques », in Amossé T., Bloch-London C., Wolff L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, Paris, La Découverte, pp. 355-375.
- COUTROT T. (1996a), « Relations sociales et performance économique : une première analyse empirique du cas français », *Travail et Emploi*, n° 66, pp. 39-66.
- COUTROT T. (1996b), « Relations sociales en entreprise : voir midi à sa porte ? », *Travail et Emploi* n° 66, pp. 71-85.
- DANIEL C. (2018), « La négociation collective en 2016. Stabilité des thèmes de négociation », *Dares Analyse* n° 058.
- DANIEL C. (2019), « La négociation collective entre 2014 et 2016 : quelles caractéristiques, quelles pratiques ? » *Dares Analyse* n° 11.
- DESAGE G., ROSANKIS E. (2015), « Des négociations collectives plus orientées vers l'emploi en 2013 », *Dares Analyse* n° 94.
- DINARDO J., LEE D. (2004), « Economic impacts of new unionization on private sector employers: 1984-2001 », *The Quarterly Journal of Economics*, 119(4), pp. 1383-1441.
- FERRACCI, M., GUYOT, F. (2015), *Dialogue social et performance économique*. Paris, Presses de Sciences Po.
- FRANÇOIS P. (2005), « L'analyse sociologique des rémunérations. Bilan et perspectives », *Journées Approches du marché du travail*, GDR sociologie et économie, CEE/CSO/LEST, Aix-en-Provence.
- GANTOIS M. (2014), « La « démocratie d'entreprise » en actes », *Politiques de communication*, n° 2, pp. 79-112.

- GAUTIER E., ROUX, S., SUAREZ-CASTILLO M. (2018), “Wage Rigidity and Collective Wage Agreements. Evidence from French Micro Data”, Communication à la conférence de l’AFSE, juin (<https://afse2018.sciencesconf.org/192046/document>)
- GIRAUD B., PELISSE J., PENISSAT E. (coord.) (2014), « Gérer, négocier, résister : Une approche dynamique des politiques patronales, des négociations et conflits au travail (des années 2000 à aujourd’hui) », *Rapport pour la DARES*, 258p, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02163290>
- GIRAUD B., PONGE R. (2016), « Des négociations entravées. Les ressorts ambivalents de l’institutionnalisation de la négociation collective en entreprise », *La nouvelle revue du travail* (en ligne), n° 8.
- GODECHOT O. (2007), *Working rich. Salaires, bonus et appropriation du profit dans l’industrie financière*, Paris, La Découverte.
- GRIMAUD P., CLOUET H., MIAS A., PELISSE J. (2020), « Tant de capital, temps de travail ? Conflits, compromis et transactions autour du temps d’emploi, Introduction au dossier », *Socioéconomie du travail* n° 2, pp. 15-26.
- HELY M., RETIF S., SIMONET M. (2015), « Figures de l’employeur et formes du « dialogue social » dans les entreprises de l’ESS », *Mouvements*, n° 81.
- HIRSCH B., SCHUMACHER E. (2001), « Private sector union density and the wage premium: past, present, and future », *Journal of labor research*, vol. 22(3), pp. 487-518.
- JOBERT A. (2003), « Quelles dynamiques pour la négociation collective de branche ? » *Travail et Emploi* n° 95, pp. 5-26.
- LAROCHE P., SCHMIDT G., WECHTLER H. (2006), « L’influence des relations sociales sur la performance des entreprises : Une analyse des conséquences économiques du fait syndical en France », Rapport de recherche DARES, [hal-01010597](https://hal-01010597).
- NAOUAS A., ROMANS F. (2014), « La négociation salariale d’entreprise de 2004 à 2010 », *Dares Analyses*, n° 67.
- PELISSE J. (2009), « Judiciarisation ou juridicisation ? Usages et réappropriations du droit dans les conflits du travail », *Politix*, vol. 22, n° 86, pp. 73-96.
- PELISSE J. (coord), 2021, « Tensions et conflits du travail dans les établissements français depuis les années 2000 », *Rapport de recherche DARES*, 320p.
- PERNOT, J.M. (2014), « Le syndicalisme français en proie à la logique des « camps » », *Savoir/Agir*, n° 27, pp. 55-61.
- REYNAUD J.D. (1978), « Conflit et régulation sociale. Esquisse d’une théorie de la régulation conjointe », *Revue française de sociologie*, n° 20(2), pp. 367-376.
- SAGLIO J. (1986), « Hiérarchies salariales et négociations des classifications, France 1900-1950 », *Travail et emploi*, n° 27, pp. 7-19
- SAGLIO J. (1999), « Les fondements sociaux des hiérarchies salariales en France », *Travail et emploi*, n° 78, pp. 21-39.
- SOJOURNER A., YANG J. (2015), «Effects of Unionization on Workplace-Safety Enforcement: Regression-discontinuity Evidence», *IZA Discussion Paper*, n° 9619.
- STEWART M. B. (1987), “Collective bargaining arrangements, closed shops and relative pay”, *Economic Journal*, 97(2), pp. 140-56.



TANGUY J. (2013), "Collective and Individual conflicts in the workplace: Evidence from France", *Industrial relations, A Journal of Economy and Society*, vol. 52/1, pp. 102-133.