

P REMIÈRES INFORMATIONS et PREMIÈRES SYNTHÈSES

NÉGOCIER LES SALAIRES DANS L'ENTREPRISE : UNE PRATIQUE COURANTE MAIS SOUVENT INFORMELLE

MESURÉE par l'enquête REPONSE en 1998, la négociation des salaires en entreprise revêt une tout autre ampleur que celle retracée par les bilans établis par l'administration du travail : elle aurait en effet concerné près de 60 000 établissements et 6 millions de salariés, à mettre en regard des 2 millions couverts par les accords salariaux dûment enregistrés. L'écart vient de ce que la négociation s'éloigne dans la pratique des procédures légales : ceux qui négocient pour le personnel sont souvent des élus, voire des salariés sans mandat particulier, plutôt que des délégués syndicaux comme la loi le prescrit. En outre, la discussion ne débouche pas toujours, loin s'en faut, sur un accord en bonne et due forme. Il reste que ce résultat témoigne de relations professionnelles plus nourries que ce qu'en laisse voir le seul décompte des accords dûment déposés auprès de l'administration.

On négocie d'autant plus sur les salaires que l'entreprise est grande. Au-delà de l'effet des seuils légaux, c'est l'implantation syndicale qui s'impose comme le principal déterminant de la propension à négocier. L'histoire des relations sociales dans l'entreprise joue aussi son rôle : négociation et accord s'inscrivent souvent dans la continuité de pratiques de discussion, formelles ou informelles, qui n'excluent pas le conflit ouvert. La fonction occupée par le négociateur patronal, comme les objectifs qu'il se fixe, ont également un rôle explicatif.

Mais négocier n'est pas signer : la négociation n'aboutit à un accord que deux fois sur trois. Et si les mêmes facteurs sont à l'œuvre, ils ne jouent pas toujours dans le même sens que lorsqu'il s'agit d'ouvrir la discussion : l'accord est par exemple plus facile dans les petites unités.

Enfin les parties ne sont pas toujours d'accord sur les effets de l'accord. Les dirigeants se montrent souvent sceptiques quant à l'impact réel de la négociation, même quand elle s'est conclue par un accord. Ce n'est pas l'avis des représentants salariés, pour qui elle a le plus souvent fait bouger la direction.



La négociation des salaires au sens large en 1998 : un établissement sur deux, sept salariés sur dix

Interrogés lors de l'enquête REPONSE (encadré 1), 55 % des dirigeants des établissements de plus de 20 salariés déclarent avoir négocié ou discuté des salaires avec des représentants du personnel au cours de l'année 1998, ou encore être couverts par une négociation au niveau du siège social de leur entreprise. La proportion de salariés concernés par ces négociations (entendues au sens large, encadré 2) s'établit à 70 %, soit environ 6 millions de personnes dans le secteur concurrentiel. Chiffre très supérieur à celui du bilan officiel de la négociation collective pour la même année (1), qui ne fait état que d'environ 4 500 accords de salaires, couvrant moins de 2 millions de salariés. C'est qu'au-delà des différences de sources et de champ (encadré 3), les négociations sont loin de toutes se dérouler dans les conditions prévues par la loi, ou d'aboutir à un accord. En outre, un certain nombre semble de peu d'effet puisque, au dire des employeurs impliqués, la discussion n'aurait pesé en rien sur leur décision finale.

En tout état de cause, pour 6 millions de salariés, soit les deux tiers de l'effectif total des établissements de plus de 20 salariés, un dialogue sur les salaires a été amorcé en 1998. Dans 40 % des cas, il s'est accompagné d'une négociation ou d'une discussion sur l'emploi et le temps de travail. Mais il n'est pas possible de savoir si la question des salaires y était alors abordée comme le simple complément d'une réduction du temps de travail, thème qui domine alors la négociation d'entreprise. Les résultats qui suivent doivent donc être replacés dans ces circonstances particulières.

Négociation moins fréquente dans les petits établissements et, surtout, les petites entreprises

On négocie sur les salaires dans une proportion qui croît régulièrement avec la taille de l'établissement, de

48 % pour les petits (20 à 49 salariés) jusqu'à 87 % au-delà de 500 salariés (tableau 1). En outre, à taille égale, la négociation est plus fréquente dans les établissements qui font partie d'une entreprise plus vaste. Ainsi, ceux de 20 à 49 salariés négocient dans la proportion de 37 % lorsqu'il s'agit de petites entreprises formées d'une seule unité, mais de 58 % quand ils appartiennent à une entité formée d'établissements multiples, quelle que soit sa taille. Sans doute se trouve-t-on alors plus souvent au-delà du seuil d'effectif où négocier est obligatoire. Toutefois l'écart subsiste bien au-dessus de la barre des 50 salariés. À taille donnée, l'appartenance à un espace plus vaste, constitué d'une pluralité d'établissements, se révèle propice à la représentation du personnel et au dialogue social.

La tendance à discuter et négocier les salaires varie aussi selon l'activité : elle est plus marquée dans l'industrie, et en particulier dans les biens d'équipement et les biens intermédiaires, mais également dans certaines activités tertiaires comme les transports et les activités financières et immobilières, tous secteurs où la proportion d'établissements qui négocient avoisine les deux tiers. Elle est inférieure à la moitié dans les services aux particuliers et n'atteint pas le tiers dans les secteurs privés de l'éducation, de la santé et de l'action sociale.

Mais l'implantation et l'adhésion syndicales jouent le rôle principal

La taille et l'activité masquent souvent des caractéristiques moins immédiates qui leur sont fortement liées, mais peuvent mieux qu'elles rendre compte des différences observées en matière de relations professionnelles, et notamment de négociation collective. De fait, une analyse « toutes choses égales par ailleurs » (tableau 2) ne confirme les résultats précédents qu'avec un certain nombre de réserves. L'influence propre de la taille des établissements sur la propension à négocier les salaires n'est guère confirmée, et, bien qu'elle joue dans le sens attendu, n'est significa-

tive qu'entre 200 et 500 salariés. De même l'appartenance à une entreprise à établissements multiples ne conserve plus qu'un impact incertain. L'influence du secteur disparaît quant à elle pour les transports et la plupart des activités industrielles, à l'exception des biens d'équipement où, toutes choses égales, la négociation salariale est plus fréquente. Appartenir aux services aux entreprises ou à l'éducation, la santé ou l'action sociale joue dans le sens inverse.

Le facteur premier n'est ici ni la taille ni le secteur, mais l'implantation syndicale : le taux de négociation salariale passe de 55 % pour l'ensemble des établissements à 69 % pour ceux qui disposent d'une représentation syndicale. L'analyse économétrique confirme la solidité de ce lien : à taille d'établissement identique, la présence d'au moins un délégué syndical dans l'établissement (ou l'entreprise dont il relève) accroît très sensiblement la probabilité qu'on y négocie. Pour autant, cette présence n'entraîne pas dans tous les cas négociation : plus de 30 % des établissements pourvus d'une représentation syndicale n'ont pas négocié sur les salaires en 1998.

L'implantation syndicale peut aussi se mesurer par la proportion de salariés syndiqués dans l'établissement. Ce second indicateur exerce en propre un effet plus sensible encore que la présence de délégués syndicaux (2). Au-delà de 10 %, la proportion de salariés syndiqués, telle du moins qu'elle est évaluée par le représentant de la direction interrogé à l'enquête, détient, parmi toutes les variables retenues, le meilleur pouvoir explicatif de la propension à négocier sur les salaires. Sans doute, la présence des délégués ne suffit-elle pas : encore faut-il que les salariés syndiqués soient en proportion suffisante pour que leurs représentants puissent se faire entendre.

(1) - « La négociation collective en 1998 », Éditions Législatives, MES, juin 1999.

(2) - Présence de salariés syndiqués parmi le personnel et présence d'un délégué syndical vont le plus souvent de pair, mais pas toujours : 14 % des établissements comptent des syndiqués mais pas de délégué syndical ; à l'inverse, 16 % n'ont aucun syndiqué, mais sont couverts par un délégué.

Tableau 1
Les établissements où ont eu lieu, en 1998, des négociations ou des discussions sur les salaires

En pourcentage

	20 à 49 salariés	50 à 99 salariés	100 à 199 salariés	200 à 499 salariés	500 salariés ou plus	Ensemble des établissements	Salariés couverts
Taux de négociation	48,2	58,3	72,5	82,6	87,2	54,9	69,6
Taux de négociation lorsqu'il y a un DS au niveau de l'établissement ou de l'entreprise	62,0	70,1	77,2	87,5	88,7	69,0	80,3
Répartition des négociations selon la présence : de délégués syndicaux	33,8	63,6	73,6	88,0	94,8	52,3	75,2
<i>dont : délégués syndicaux seuls</i>	17,6	36,0	44,5	62,8	73,9	30,9	53,0
<i>DS et élus du personnel</i>	16,2	27,6	29,1	25,2	20,9	21,4	22,2
Élus du personnel sans DS	39,5	29,1	24,5	10,8	4,6	31,6	18,6
Salariés seuls	26,7	7,3	1,9	1,2	0,6	16,1	6,0
Ensemble des négociations	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : Enquête REPONSE, MES-DARES.

Tableau 2
Impact de différentes caractéristiques de l'établissement sur la probabilité qu'il soit couvert par une négociation salariale (modèle LOGIT)

Variables explicatives	Coefficient	Variables explicatives (suite)	Coefficient
Taille d'établissement		Syndicats	
Moins de 50 salariés	-0,05	Présence de la CGT dans l'entreprise	0,23*
50 à 99 salariés	Réf	Présence de la CFDT dans l'entreprise	0,10
100 à 199 salariés	0,20	Présence de FO dans l'entreprise	0,03
200 à 499 salariés	0,29*	Présence de la CGC dans l'entreprise	0,48***
500 salariés ou plus	0,17	Présence de la CFTC dans l'entreprise	0,16
Secteur		Pas de syndiqués dans l'établissement	Réf
Industries agricoles et alimentaires	0,37	Moins de 10 % de syndiqués	0,26*
Industries des biens de consommation	0,02	De 10 à 20 % de syndiqués	0,55**
Industries des biens d'équipement	0,67***	De 20 à 50 % de syndiqués	0,78***
Industries des biens intermédiaires	0,25	Plus de 50 % de syndiqués	0,92***
Construction	-0,25	Il existe une instance informelle de concertation dans l'étab.	0,21*
Commerce	Réf	Organisation du travail	
Transports	0,17	Juste à temps, ou raccourcissement hiérarch. ou qualité totale ..	0,25**
Activités financières	0,07	Plus de 50 % des sal. groupes de projets, équipes autonomes ..	0,12
Services aux entreprises	-0,40**	Il y a eu un changement technologique important	0,18
Services aux particuliers	-0,36	Il y a eu un changement organisationnel important	0,09
Éducation, santé, action sociale	-1,05***	Il existe d'un accord d'intéressement	0,26***
L'entreprise :		Les conflits au cours des trois dernières années :	
possède plusieurs établissements	0,11	il y a eu une grève d'au moins deux jours	0,28
appartient à un groupe	0,34***	il y a eu un conflit sur le thème des salaires	0,41**
Fonction de la personne interviewée		il y a eu un conflit sur le thème de l'emploi	0,43**
PDG	Réf	il y a eu un conflit sur le thème du temps de travail	-0,23
Secrétaire général, DG adjoint	0,42	Il y a eu, au cours des trois dernières années, des négociations autres que salariales	0,93***
Directeur d'établissement	0,30	La politique salariale : (déclarations de la personne interrogée)	
DRH, directeur du personnel	0,63***	J'ai des objectifs précis en matière de coûts salariaux	0,18
Autres, NSP, etc.,	0,34	En ce qui concerne les décisions de revalorisation des salaires, je pense que les éléments suivants ont une importance primordiale :	
S'il s'agit d'un PDG, celui-ci a accédé à la direction de l'entreprise :		. la nécessité de maintenir un bon climat social	0,21**
en succédant à un membre de la famille	Réf	. les recommandations de la branche	-0,26***
en la créant	0,18	. les résultats financiers de l'entreprise	0,23**
en la reprenant	0,44	. l'inflation	0,20*
en étant nommé	0,65**		
Il y a au moins un élu dans l'étab. ou l'entreprise	0,24		
Il y a un DS, dans l'étab. ou dans l'entreprise	0,51***		

* coefficient significatif à 10 %, ** significatif à 5 %, *** significatif à 1 %.

Ce modèle économétrique de type logit contrôle l'impact d'un certain nombre de caractéristiques sur la probabilité qu'un établissement soit couvert par une négociation salariale, en isolant les effets propres de chaque variable explicative, compte tenu des hypothèses retenues (c'est à dire de l'ensemble des variables explicatives intégrées dans le modèle). Par exemple, « toutes autres variables égales par ailleurs : taille, secteur, existence d'autres sections syndicales, etc... », la probabilité que se tienne une négociation salariale s'accroît nettement et avec une forte significativité, si le syndicat CGC est présent : dans ce cas particulier, on a vérifié préalablement que ce fait était indépendant de la proportion de techniciens et cadres dans l'établissement.

Source : Enquête REPONSE 1998, MES-DARES.

L'expérience de discussions informelles ou conflictuelles joue aussi

Le canal syndical n'est pourtant pas le seul qui permette la négociation. Certes, le fait qu'il y ait un ou plusieurs élus (délégués du personnel, membres du comité d'établissement...) n'a pas en soi d'effet très significatif : c'est bien la présence syndicale, et non la représentation du personnel en général, qui l'emporte. Néanmoins une représentation moins institutionnalisée n'est pas sans influence sur la négociation salariale, qui se révèle significativement plus probable, à nouveau « toutes choses égales par ailleurs », quand existe dans l'établissement une instance informelle de concertation (3) entre salariés et direction. L'activité présente de négociation dépend aussi de l'intensité passée des relations professionnelles dans l'établissement : le fait que des négociations y aient eu lieu au cours des trois années passées sur un autre thème que les salaires figure parmi les principaux déterminants de la négociation salariale, au même rang qu'une forte adhésion syndicale des salariés. L'existence d'un accord antérieur sur l'intéressement, plus directement lié à la question salariale, va dans le même sens, même si c'est de façon moins marquée. On sait par ailleurs que conflits et négociation vont souvent de pair : les établissements où les salariés soutiennent leurs revendications par l'action collective sont souvent ceux où l'on finit par conclure des accords, et où l'on ressent sans doute la nécessité de poursuivre le dialogue. Cette relation se vérifie en matière de discussions sur les salaires, qui apparaît, toutes choses égales, plus fréquente lorsque

l'unité a connu au cours des trois dernières années un conflit (4) sur les salaires, mais aussi sur l'emploi. Dans ce dernier cas, outre le lien général qui associe opposition ouverte des intérêts et recherche d'un compromis, on peut supposer que la discussion sur les salaires vient « solder » des difficultés rencontrées dans le passé récent sur le front de l'emploi.

Le négociateur patronal : le DRH, plutôt que le PDG

L'enquête auprès des directions d'établissements fait ressortir un dernier ensemble d'éléments propices aux pratiques de négociation des salaires : la fonction du négociateur patronal, ainsi que les préoccupations qui inspirent sa politique salariale. Par référence à une situation témoin où c'est le PDG lui-même qui négocie, l'implication directe du directeur des ressources humaines ou du directeur du personnel, lorsqu'il y en a un dans l'établissement, va de pair avec une plus forte propension à négocier. On sait par ailleurs [Furjot, 2000, voir encadré 1] que les unités où ce type de responsable suit les relations sociales sont celles où l'implantation syndicale est la plus forte. Mais l'analyse économétrique montre qu'ici l'effet est direct, et indépendant de la présence de délégués ou d'adhérents syndicaux parmi le personnel. Sans doute le fait de confier à un responsable spécialisé la gestion des ressources humaines ou des relations sociales est-il le signe que la direction considère la représentation des salariés et le dialogue social comme des nécessités, qu'elles lui soient imposées ou qu'elles répondent à sa stratégie d'ensemble. Sans doute la relative autonomie dont peut jouir un directeur du personnel ou des ressources humaines au sein de l'équipe de direction aide-t-elle également à ménager un espace de discussion relativement dégagé des contraintes économiques les plus directes. Enfin elle permet de disposer d'une seconde ligne de front en cas de difficultés dans la discussion. La négociation est aussi plus fréquente lorsque le PDG interrogé a accédé à sa fonction non pas

en créant ou reprenant l'entreprise, mais en y étant nommé par d'autres : peut-être le fait d'être mandaté par les propriétaires du capital, plutôt que propriétaire lui-même, conduit-il le dirigeant à mieux distinguer responsabilités sociales et prérogatives stratégiques.

Les préoccupations qui guident ce dernier en matière salariale influent également sur la probabilité que des négociations sur les salaires s'engagent dans son établissement. Logique financière et logique sociale peuvent ici jouer dans le même sens puisque, toutes choses égales, la négociation est plus fréquente quand, pour décider des augmentations de salaire, le représentant de la direction attache beaucoup d'importance au maintien d'un bon climat social, ce qui ne surprend pas, mais aussi aux résultats financiers de l'entreprise. Sans doute la négociation est-elle vue alors comme un bon moyen de maîtriser les coûts. Le souci de faire évoluer les salaires en fonction des prix, qui relève de la même logique, favorise aussi la négociation, quoique de façon un peu moins nette. Que le dirigeant prenne pour référence principale les recommandations de la branche réduit à l'inverse les chances qu'une négociation s'engage sur les salaires, et pour cause : si l'essentiel de la politique salariale est déterminé à cet échelon, il ne reste guère à négocier dans l'entreprise.

Et ceux qui n'ont pas négocié ?

Il était demandé aux employeurs des 45 % d'établissements qui n'ont pas mené de négociation salariale en 1998 d'en indiquer succinctement les raisons. 5 % indiquent qu'ils ne sont pas dans l'obligation de négocier, 3 % allèguent les mauvais résultats de l'entreprise, un peu moins de 2 % le gel des salaires en vue de la négociation ou de la mise en œuvre des 35 heures (tableau 3).

Parmi les 30 % restants se distinguent deux groupes. Le premier est constitué des employeurs déclarant se borner à appliquer l'accord salarial de leur branche. Il rassemble 10 % des établissements et près de 8 % des sa-

(3) - Comme une commission ad hoc, des réunions régulières...

(4) - Dans l'enquête « Réponse », la notion de « conflit » est entendue au sens large. Elle ne renvoie pas seulement à la grève proprement dite, mais aussi à d'autres formes de revendication collective comme les manifestations, pétitions, débrayages, etc... L'analyse statistique ne fait pas ressortir de lien significatif entre la survenue dans le passé récent d'une grève au sens strict (arrêt de travail) et l'existence d'une négociation sur les salaires.

lariés du champ. Parfois l'employeur précise dans ce cas que « les négociations avec les syndicats se font au niveau de la branche », montrant qu'il délègue aux organisations professionnelles la responsabilité de négocier les salaires. Négocier à l'échelon de l'entreprise ne signifie pas pour autant que l'on se désintéresse des décisions de la branche. Lorsqu'on leur demande quelle importance ils accordent aux recommandations de cette dernière pour revaloriser les salaires, 39 % de ceux qui n'ont pas négocié (graphique 1), la disent primordiale, tout comme 27 % de ceux qui l'ont fait. Pour ceux-là, l'objectif de la négociation pourrait bien être de s'éloigner le moins possible des orientations de la branche.

Le second groupe, plus important avec 20 % des dirigeants interrogés, fournit des réponses diverses mais qui ont en commun une conception unilatérale de la question des salaires. La plupart d'entre eux restent neutres en disant simplement que les augmentations, qu'elles soient générales ou individuelles, sont décidées par la direction. Mais certains y ajoutent qu'il y a des discussions ou des requêtes individuelles, d'autres qu'il n'y a pas de revendication. Bien que diamétralement opposés, deux types de déclarations peuvent être rapprochés des précédentes : « les salaires sont élevés, ils sont contents » ou au contraire « tout le monde est au SMIC ». Enfin, un petit nombre de « réfractaires » rejette le principe même d'une discussion des salaires.

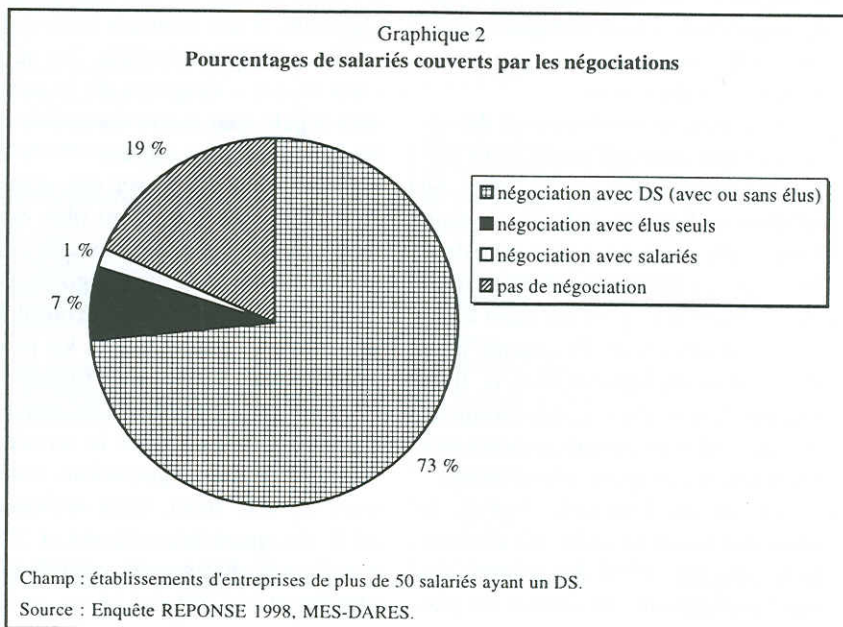
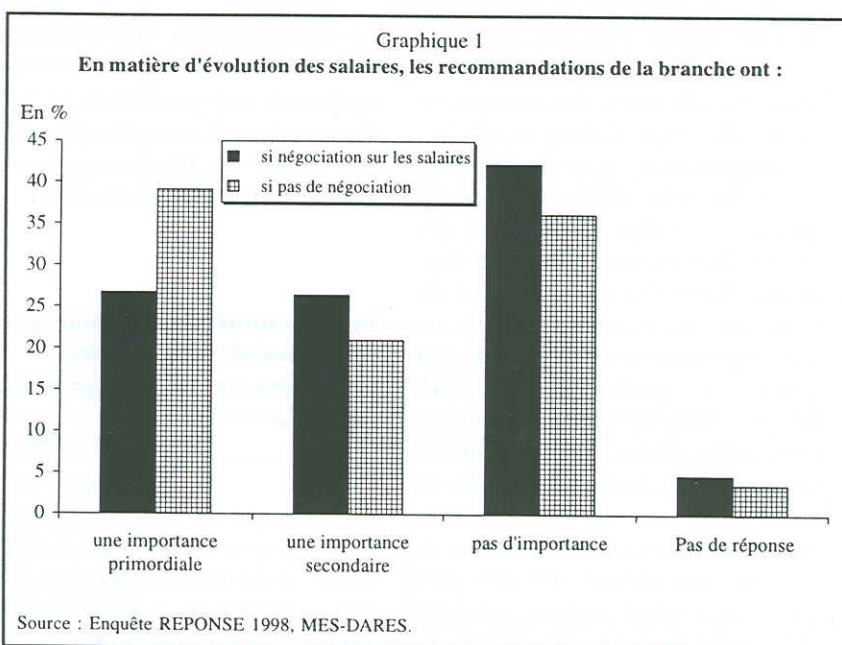
Toutes les entreprises ayant des délégués syndicaux ne négocient d'ailleurs pas. 73 % des salariés des entreprises de plus de 50 salariés couverts par une représentation syndicale, et soumis de ce fait à l'obligation annuelle de négocier sur les salaires, ont bien été concernés par des négociations avec délégués syndicaux (graphique 2). Mais 19 % n'ont connu ni négociation, ni discussion, et dans 8 % la direction, en apparente contradiction avec le code du travail, a discuté des salaires avec des élus ou des salariés malgré la présence d'un délégué syndical sur place ou au siège (5).

(5) - Il peut y avoir cependant une frange d'incertitude due à des incohérences dans les réponses des interviewés.

Tableau 3
Pourquoi n'a-t-on pas négocié les salaires en 1998 : les raisons invoquées par les employeurs

	En pourcentage	
	Établissements concernés	Salariés correspondants
Pas d'obligation de négocier	4,9	3,7
Application de l'accord de branche	10,2	7,8
Décision unilatérale de l'employeur	20,0	11,9
Mauvais résultats de l'entreprise	2,9	1,6
Salaires gelés pour négociation ou anticipation des 35 heures	1,6	1,2
Autres cas ou raisons mal définies	5,4	4,2
Ensemble des établissements n'ayant pas négocié	45,1	30,4

Source : Enquête REPONSE 1998, MES-DARES.

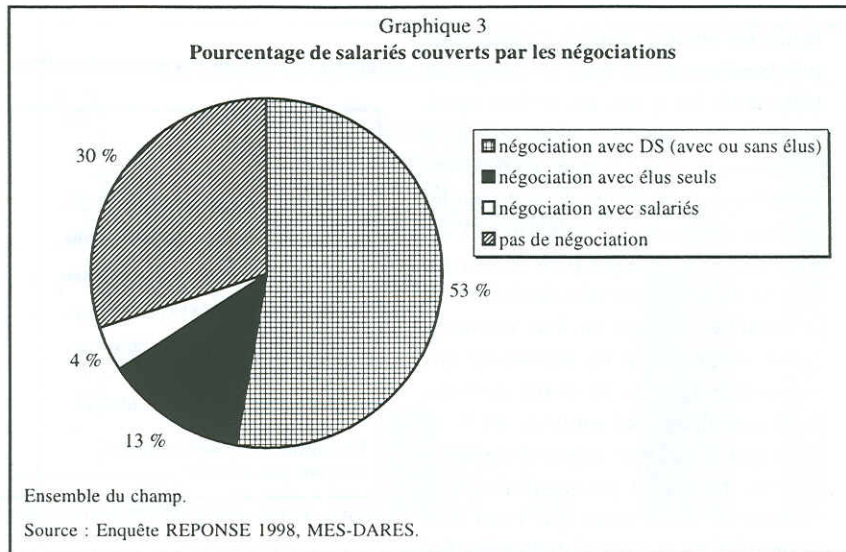


Les délégués syndicaux sont partie prenante d'une négociation sur deux, mais les élus aussi

Dans les établissements de 20 salariés ou plus, 52 % des négociations de salaire se sont déroulées en 1998 avec des délégués syndicaux (tableau 1). Pour 31 % d'entre elles, ces derniers étaient les seuls négociateurs du côté salarié, mais dans 21 % des cas ils étaient accompagnés d'élus du personnel. La proportion de négociations menées avec des délégués syndicaux croît à nouveau fortement avec la taille, et l'effet du seuil légal est très net : le passage à la tranche des 50 à 99 salariés s'accompagne d'un saut de 30 points. Au-delà de 500 salariés, c'est le cas de la quasi-totalité (95 %) des négociations de salaire. Symétriquement, la proportion des cas où les salaires ont été négociés avec les seuls élus du personnel décroît fortement quand la taille augmente. Mais elle approche tout de même au total le tiers des unités, et reste supérieure à 10 % jusqu'à 500 salariés : la « quasi-négociation » des salaires (encadré 1) est loin d'être l'exception, même dans les entreprises moyennes. Si bien que seuls ou avec les délégués syndicaux, les élus du personnel participent à autant de négociations qu'eux. Un peu plus d'une négociation salariale sur deux (53 %) se déroule en effet en leur présence, comme interlocuteurs de la direction s'il s'agit de quasi-négociations, ou à titre consultatif s'il s'agit de négociations avec délégués syndicaux. Ce sont en majeure partie des délégués du personnel.

En revanche, négocier avec des salariés sans mandat particulier demeure l'apanage des petites unités. Se retrouve ici l'envers de l'effet du seuil légal : cette pratique se rencontre dans 16 % de l'ensemble des établissements, mais dans plus du quart d'entre eux en dessous de 50 salariés, pour vite devenir négligeable au-delà. Il arrive aussi, mais encore plus rarement, que des salariés soient associés aux négociations et quasi-négociations.

En termes d'effectif couvert, le contraste selon la taille est évidemment plus net : 53 % des salariés des établissements de 20 salariés ou plus



ont été couverts en 1998 par une négociation avec délégués syndicaux seulement, mais seulement 13 % par des discussions avec des élus seuls, et 4 % avec des salariés sans mandat particulier (graphique 3).

Des réunions plus organisées, plus nombreuses et mieux préparées en cas de négociation formelle

Alors que 91 % des négociations salariales avec délégués syndicaux se déroulent de manière très formalisée, avec convocations écrites et ordre du jour fixé, 25 % des quasi-négociations avec élus du personnel et 80 % des discussions avec salariés ne reposent, à l'inverse, que sur des réunions informelles et des contacts individuels (tableau 4). Sans surprise, les négociations qui s'éloignent de la procédure légale sont moins formelles. Elles sont aussi plus rapides : 77 % des discussions directes avec des salariés sont closes au bout d'au plus deux réunions, contre 64 % des quasi-négociations et 46 % des négociations avec délégués syndicaux. En outre, les directions préparent mieux les négociations quand elles sont formelles : elles prennent l'initiative de contacts préalables, pour « tâter le terrain », avant 46 % des négociations entendues au sens strict, mais seulement 30 % des quasi-négociations et 27 % des discussions avec des salariés sans mandat.

Les facteurs du succès

Toutes les négociations, qu'elles répondent ou non aux conditions légales de validité, n'aboutissent évidemment pas à un accord. Globalement, deux sur trois se concluent par la signature d'un texte commun, mais les chances d'aboutir sont sensiblement meilleures si la négociation associe délégués syndicaux et élus (72 %), ou encore s'il s'agit d'une discussion avec des salariés (74 %) (tableau 5)

Parmi les établissements qui ont des délégués syndicaux, seuls la moitié en ont plusieurs, appartenant à des syndicats différents. La pluralité syndicale n'est donc pas systématique mais, lorsqu'elle existe, l'accord est le plus souvent signé par tous les délégués qui ont participé à la négociation. 22 % seulement des établissements concernés n'ont en effet conclu qu'avec une partie seulement des syndicats présents. Les chances de conclure varient peu avec la taille, mais décroissent tout de même au dessus de 100 salariés, et ne dépassent guère une sur deux dans les grandes unités (500 salariés ou plus). Signe de la difficulté de trouver un accord avec l'ensemble des syndicats présents, la probabilité de parvenir à un accord unanime est donc moindre dans les grandes entreprises, là où précisément le pluralisme syndical devient la règle. Au contraire, les chances d'obtenir une signature partielle varient peu, et sont même légèrement plus élevées au-delà de 500 salariés.

Tableau 4
L'organisation et le déroulement des réunions

En pourcentage

	Négociations précédées de prises de contact	Négociations terminées après une ou deux réunions	Les négociations se sont déroulées :			Total
			par réunions formelles seulement	par réunions formelles et informelles	par réunions informelles et contacts ind.	
Négociations avec DS	46,2	46,3	91,1	4,7	4,2	100,0
Négociations avec élus	30,0	64,1	69,7	4,8	25,5	100,0
Discussions avec salariés	26,9	76,7	16,2	3,6	80,2	100,0

Source : Enquête REPONSE 1998, MES-DARES.

Tableau 5
L'issue des négociations

En pourcentage

	Négociations avec DS (seuls ou avec élus)	dont :		Négociations avec élus seuls	Discussions avec salariés	Ensemble des négociations et discussions
		établ. de 500 salariés ou plus	négociation avec DS et élus			
La négociation s'est conclue par un accord	65,6	53,6	71,7	62,2	73,6	65,8
<i>dont :</i>						
<i>accord entre tous les participants</i>	43,8	25,8	53,6	54,3	60,0	49,7
<i>accord entre la direction et certains participants</i>	21,8	27,8	18,1	7,9	13,6	16,1
La négociation s'est conclue par une décision unilatérale de la direction	30,2	39,4	24,3	28,3	21,7	28,2
Pas de réponse ou pas de décision immédiate	4,2	7,0	4,0	9,5	4,7	6,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : Enquête REPONSE 1998, MES-DARES.

Appliquée cette fois aux chances de parvenir à un accord, l'analyse économétrique confirme que la taille de l'unité a peu d'influence sur l'issue des négociations salariales, et qu'en référence au cas des établissements de 50 à 99 salariés, seul le fait d'appartenir à la catégorie des « petits » (20 à 49) a un effet significatif et positif (tableau 6). « L'effet taille » joue donc en sens opposé selon qu'il s'agit d'engager la négociation (plus fréquente dans les grandes unités) ou de la conclure par un accord (plus probable dans les petites). Peut-être est-ce à nouveau la difficulté de s'accorder avec une pluralité d'interlocuteurs syndicaux qui explique ce dernier résultat.

L'identité des parties à la négociation conditionne en partie son issue : cette fois, l'accord est plus probable lorsque le négociateur patronal est le directeur de l'établissement lui-même que dans la situation où c'est le PDG de l'entreprise. L'implication du DRH n'a plus d'effet notable, comme si la relation de proximité, ou encore l'étendue des responsabilités locales, étaient plus propices au succès que la spécialisation dans la fonction « RH ». De même, ce n'est plus la présence de délégués syndicaux seuls,

Tableau 6
Négociations, quasi-négociations et discussions : probabilité d'arriver à un accord (modèle LOGIT)

Variables explicatives	Coefficient	Variables explicatives (suite)	Coefficient
Taille d'établissement		La dernière négociation autre que salariale :	
Moins de 50 salariés	0,41*	s'est conclue par un accord	0,49***
<i>50 à 99 salariés</i>	<i>Réf</i>	<i>s'est conclue par un désaccord ..</i>	<i>Réf</i>
100 à 199 salariés	0,15	Influence des divers syndicats	
200 à 499 salariés	0,16	Présence de la CGT	- 0,63***
500 salariés ou plus	0,04	Présence de la CFDT	- 0,19
Mono-établissement	0,17	Présence de FO	0,39***
Fonction de la personne interviewée		Présence de la CGC	- 0,01
<i>PDG</i>	<i>Réf</i>	Présence de la CFTC	0,16
Secrétaire général, DG adjoint	-0,02	Les conflits	
Directeur d'établissement	0,64***	Il y a eu un conflit au cours des trois dernières années	0,00
DRH, directeur du personnel	0,08	sur le thème des salaires	- 0,23
Autres, NSP etc.,	0,15	sur le thème de l'emploi	- 0,35**
Interlocuteurs de la négociation		sur le thème du temps de travail ...	- 0,40**
DS seuls	0,30	Les opinions de l'employeur sur la revalorisation des salaires	
DS et élus	0,81***	J'estime	
<i>Élus sans DS</i>	<i>Réf</i>	qu'un critère primordial est :	
Salariés seuls	0,36	. la nécessité de maintenir un bon climat social	0,38***
L'un des thèmes de la négociation était la part des augmentations individuelles	- 0,23**	. les résultats financiers de l'entreprise	- 0,20
		. les recommandations de la branche	- 0,21

* coefficient significatif à 10 %. ** significatif à 5 %. *** significatif à 1 %.

Source : Enquête REPONSE 1998, MES-DARES.

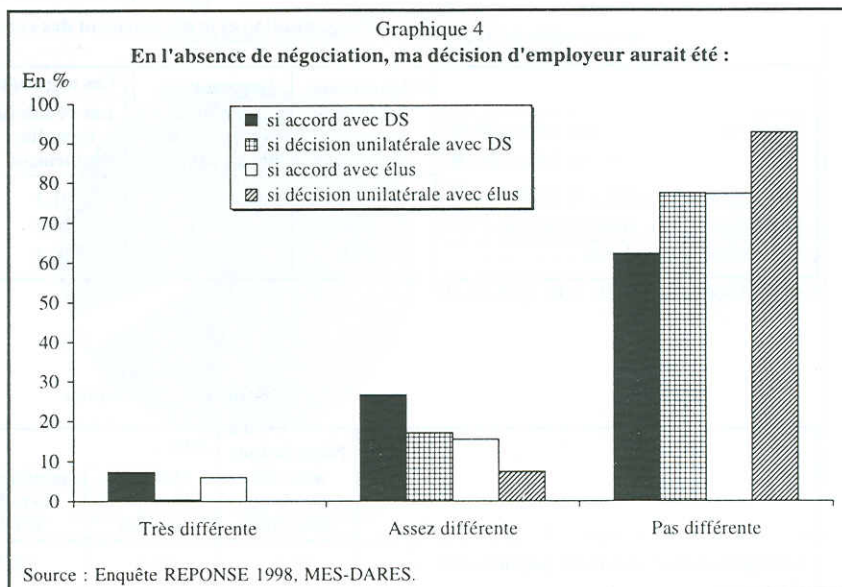
mais l'association du binôme délégués-élus qui favorise le plus l'accord. La présence de la CGT réduit les chances de signer, celle de FO les augmente.

À nouveau, le présent des négociations dans l'établissement n'est pas sans lien avec le passé de ses relations sociales : on a plus de chances de négocier, mais aussi de signer un accord sur les salaires, quand on s'est déjà accordé sur un autre thème dans la période récente. En revanche, et contrairement à ce qui s'observait pour l'engagement des discussions, les conflits passés, en particulier sur d'autres sujets (emploi, temps de travail), paraissent compromettre le succès de la négociation présente.

De même les préoccupations du négociateur patronal n'ont pas toutes la même influence que lorsqu'il s'agit d'entrer en négociation. Certes la recherche d'un bon climat social aide à trouver l'accord, comme elle incitait à négocier. Mais ce n'est plus vrai du souci des résultats financiers ou de la référence aux recommandations de branche, dont l'effet, de signe négatif, n'est plus significatif. Constats qui valent aussi bien pour les accords conclus avec les seuls délégués syndicaux que pour l'ensemble des accords et « quasi-accords ».

Négocier pour négocier ?

On demandait aussi aux dirigeants quel effet a eu la négociation sur leur décision finale en matière de salaire. La réponse, largement dominante, est qu'elle n'en a eu guère, puisqu'une forte majorité pense qu'elle ne les a pas fait s'écarter de leurs positions initiales (graphique 4). Cette majorité se renforce logiquement en cas d'échec, soldé par une décision unilatérale de la partie patronale (jusqu'à 77 % des réponses en cas de négociation *stricto sensu*, et 93 % en cas de quasi-négociation). Mais elle est très large aussi en cas d'accord, en particulier quand celui-ci a été signé avec des délégués syndicaux (62 %) ou des élus (77 %). Le sentiment d'avoir évolué en cours de négociation n'est donc partagé que par une petite minorité de dirigeants. Il ne faudrait cependant



pas en conclure que la négociation est sans effet aucun sur la politique salariale. En cas d'accord final, ils sont 7 % à dire que leur décision aurait été très différente sans négociation, et 22 % qu'elle l'aurait été assez. Et même en cas d'échec, il s'en trouve encore 14 % pour considérer, à l'opposé, que la négociation les a fait plus ou moins changer de position.

Le fait qu'après de nombreuses années de désinflation, les enjeux quantitatifs de la négociation salariale se soient considérablement amenuisés est un premier élément d'explication de cette apparente immobilité patronale. S'y ajoute, à partir de 50 salariés, l'obligation annuelle de négocier sur les salaires, qui peut faire de la négociation une formalité dont il faut s'acquitter, sans qu'on soit prêt pour autant à des concessions significatives. Il est possible aussi que l'employeur ou son représentant, soucieux de préserver son autorité aux yeux des tiers, minimise *a posteriori* les concessions qu'il a dû faire. Enfin, la négociation peut n'avoir pas eu d'impact notable sur la décision salariale de l'année, tout en n'ayant pas été inutile. Négocier sur les rémunérations est en effet l'occasion de rencontrer les représentants salariés, de poursuivre l'échange avec eux, d'évoquer le cas échéant d'autres sujets, et donc d'entretenir le dialogue social, sans pour autant « lâcher » sur les salaires eux-mêmes.

L'analyse « toutes choses égales par ailleurs » confirme que si les di-

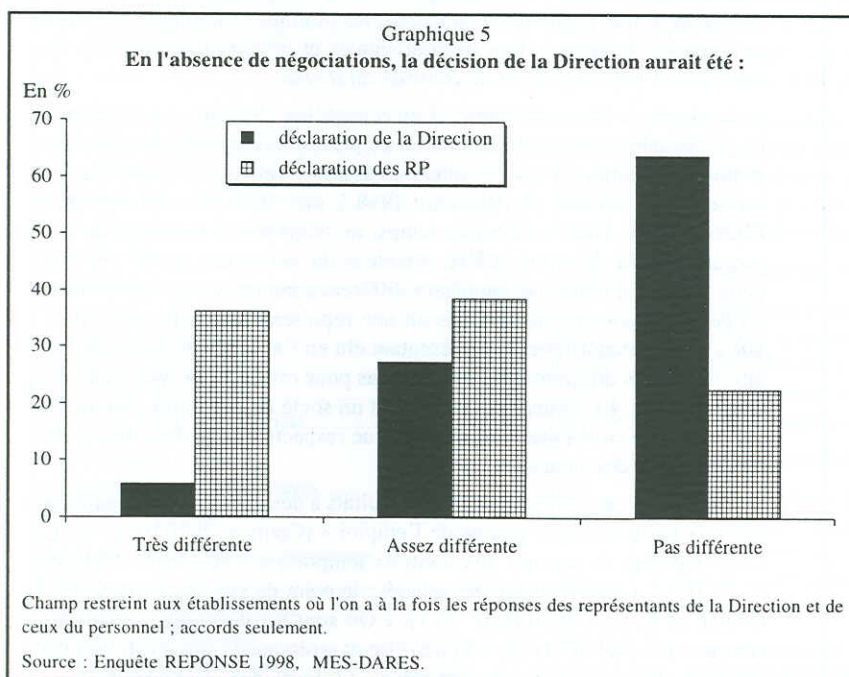
rigeants dont la négociation a modifié la décision finale en matière de salaire sont globalement minoritaires, ils sont plus nombreux lorsqu'elle a été menée avec des délégués syndicaux, accompagnés ou non d'élus, plutôt qu'avec des élus seuls, ou *a fortiori* des salariés sans mandat (tableau 7). Déjà déterminante pour ouvrir la négociation puis la conclure par un accord, l'influence syndicale le reste pour infléchir les positions de la direction : le rapport des forces joue mieux en faveur des salariés lorsqu'ils sont représentés par des syndiqués. En revanche, les préoccupations qui ont guidé la direction pour négocier n'ont plus ici d'effet propre, à l'exception du souci des résultats financiers. Les dirigeants qui mettent ce dernier en avant admettent en effet plus volontiers que la négociation a modifié leur décision. Vouloir maîtriser ses coûts dans la durée conduit peut-être à « lâcher du lest » sur les salaires pour éviter l'accumulation de tensions futures, ou au contraire à entamer la discussion avec une position restrictive, quitte à faire ensuite des concessions. En revanche, le souci du climat social incite à ouvrir et conclure une négociation, mais pas particulièrement à évoluer en cours de route. En fait c'est surtout la recherche de l'accord final qui conduit la direction à « bouger » : les dirigeants sont nettement plus nombreux à déclarer que la négociation a pesé sur leur décision lorsqu'elle a débouché sur un accord, et en particulier lorsque, après une né-

Tableau 7
 Probabilité que le dirigeant déclare que la négociation a infléchi sa décision (modèle LOGIT)

Variables explicatives	Coefficient	Variables explicatives (suite)	Coefficient
Taille d'établissement		La négociation salariale de 1998 :	
Moins de 50 salariés	-0,69***	. s'est conclue par un accord avec tous les participants ..	0,95***
50 à 99 salariés	Réf	. s'est conclue par un accord avec certains participants ..	1,36***
100 à 199 salariés	-0,59***	. s'est conclue par une décision unilatérale	
200 à 499 salariés	-0,24	de la direction	Réf
500 salariés ou plus	-0,12		
Interlocuteurs de la négociation		Les conflits	
DS seuls	0,59***	Il y a eu un conflit au cours des trois dernières années :	
DS et élus	0,45**	. sur le thème des salaires	0,01
Élus sans DS	Réf	. sur le thème de l'emploi	0,14
Salariés seuls	-0,07	. sur le thème du temps de travail	0,34*
L'un des thèmes de la négociation était la part		Les opinions de l'employeur sur la revalorisation	
des augmentations individuelles	0,21*	des salaires	
		J'estime qu'un critère primordial est :	
		. la nécessité de maintenir un bon climat social	0,19
		. les résultats financiers de l'entreprise	0,39***
		. les recommandations de la branche	-0,13

* coefficient significatif à 10 %, ** significatif à 5 %, *** significatif à 1 %.

Source : Enquête REPONSE 1998, MES-DARES.



gociation avec plusieurs représentants des salariés, seule une partie d'entre eux a signé. Où l'on retrouve la difficulté particulière à trouver l'accord en cas de pluralité de négociateurs salariés : la recherche d'un compromis est plus délicate à plusieurs et exige sans doute plus de concessions.

Mais la réserve patronale n'est pas partagée. Après la signature d'un accord de salaire les représentants du personnel ne font pas du tout le même bilan que leur dirigeant des négocia-

tions auxquelles ils ont participé. Les trois quarts pensent que la décision de la direction aurait été différente si l'on n'avait pas négocié, et plus d'un tiers qu'elle aurait même été très différente (graphique 5). Frappant, le contraste avec l'évaluation patronale n'est cependant guère surprenant : tandis que les uns peuvent être tentés de minimiser ce qui a été obtenu par la partie adverse, les autres peuvent au contraire l'exagérer pour mettre en valeur leur propre intervention. On peut aussi

penser que les uns et les autres ne mesurent pas le même écart : le dirigeant sait ce qu'il était prêt à « lâcher » en abordant la discussion, et si l'accord ne l'a pas conduit à plus de concessions, il peut légitimement penser qu'il n'a pas modifié sa décision. Par définition, le négociateur salarié ne dispose pas de cette information, et ce qu'il mesure au bout du compte, c'est le chemin parcouru depuis les positions affichées au départ.

Échec ou succès, l'écrit fait foi

Contrairement à ce que pourrait laisser croire le faible nombre de procès-verbaux de désaccord déposés dans les services déconcentrés du Ministère de l'emploi (1 100 sur les salaires en 1998, pour 4 500 accords signés sur le même thème (6)), 87 % des négociations avec délégués syndicaux qui se sont soldées par un échec, c'est-à-dire par une décision unilatérale de la direction sur les

(6) - Bilan de la négociation collective, Éditions Législatives, MES, juin 1999.

salaires, font l'objet d'un document écrit (tableau 8). Succès ou échec, ce document est en toute logique d'autant moins fréquent que la procédure suivie pour négocier s'éloigne des formes prévues par la loi : un tiers seulement des discussions salariales menées directement avec des salariés voient leur réussite consignée par écrit, et cette proportion tombe à un cinquième en l'absence d'accord. Néanmoins on l'établit toujours plus souvent en cas d'accord partiel qu'en cas d'échec de la négociation, ou au contraire d'accord unanime. Le souci de pouvoir opposer les résultats aux tiers, et en particulier aux non-signataires, se fait alors sans doute plus fortement sentir.

Tableau 8
Proportion de négociations ayant abouti à un document écrit

En pourcentage

	Négociation avec DS	Négociation avec élus	Discussion avec salariés	Ensemble des négociations
Existence d'un document écrit si la négociation s'est conclue par :				
. un accord entre tous les participants	93,7	68,5	33,8	73,4
. un accord entre la direction et certains participants	97,9	95,1	35,8	89,1
. une décision unilatérale de la direction	87,0	65,8	19,4	71,9

Source : Enquête REPONSE 1998, MES-DARES.

Encadré 1

**LES ENQUÊTES REPONSE
(RElations PrOfessionnelles et NégociationS d'Entreprise)**

La DARES a reconduit en 1998 « l'enquête RElations PrOfessionnelles et NégociationS d'Entreprise » (REPONSE) réalisée pour la première fois en 1992. Destinée à analyser les relations sociales dans les entreprises, elle fournit une description précise des processus de négociation et de conflit et s'attache à identifier les principaux enjeux de la négociation sociale, en les mettant en rapport avec des questions clés telles que la participation des salariés, leur implication au travail, les pratiques salariales, la gestion de l'emploi, les innovations technologiques et organisationnelles, ou les méthodes d'organisation et de contrôle du travail.

L'enquête a été menée auprès d'un échantillon aléatoire et représentatif de 3 000 établissements de 20 salariés ou plus (hors agriculture et administrations), volontaires pour être interviewés par entretiens en « face à face ». La collecte a eu lieu de décembre 1998 à mai 1999 et a été confiée à l'institut BVA. Dans un premier temps, un enquêteur a interrogé un responsable de la direction (DRH, directeur du personnel, PDG ...) puis, dans un second temps, un enquêteur différent a interviewé un représentant du personnel chaque fois qu'existait une représentation collective : délégué syndical majoritaire ou représentant élu en l'absence de syndicat. Les questionnaires diffèrent dans les deux cas pour respecter la spécificité des interlocuteurs. Ils comportent cependant un socle de questions communes qui permet de confronter les points de vue respectifs de la direction et des représentants des salariés.

Pour 1998, une première série de résultats a déjà fait l'objet de publications : « Innovations et gestion de l'emploi » (Coutrot, 2000.03-n° 12.1), « Les facteurs de recours aux contrats temporaire » (Coutrot, 2000.06-n° 25.3), « La représentation des salariés : le point de vue des employeurs » (Malan et Zouary, 2000.06-n° 24.1), « Où sont les délégués syndicaux » (Furjot, oct. 2000-n° 41.2), « Entre crise et croissance : une évolution des relations professionnelles en entreprise » (Zouary, déc. 2000-n° 49.1).

*Simone BANGOURA,
Jean-Louis DAYAN
(DARES).*

QUE FAUT-IL ENTENDRE PAR « NÉGOCIATION » DANS L'ENTREPRISE ?

Juridiquement, il n'y a de négociation « *stricto sensu* » qu'avec les délégués des organisations syndicales représentatives : une telle négociation est même obligatoire sur les salaires, une fois par an, pour les entreprises de 50 salariés ou plus pourvues d'au moins un délégué syndical.

Mais il arrive assez souvent qu'en l'absence de délégué syndical, les directions d'entreprise entreprennent de négocier avec des élus du personnel (délégués du personnel, membres du comité d'établissement ou d'entreprise, élus de la délégation unique). Les décisions prises dans ce cadre n'ont pas la force obligatoire d'un accord mais constituent cependant un engagement de l'employeur. C'est alors le terme de « quasi-négociation » qui est habituellement employé.

Mieux vaut donc en toute rigueur appeler « discussions » les concertations engagées avec des salariés qui ne disposent d'aucun mandat syndical ou électif, qu'ils se soient constitués en délégation ou qu'ils aient été désignés par l'employeur.

La définition retenue dans ce qui suit est donc délibérément large : sauf précision dans le cours du texte, sera appelé « négociation » l'ensemble des échanges engagés entre directions d'entreprise et représentants des salariés en vue d'aboutir à un commun accord, c'est-à-dire aussi bien les négociations « formelles », qui répondent à la définition légale, que les « quasi-négociations » menées avec des élus, ou encore les « discussions » avec des salariés sans mandat particulier.

L'ENQUÊTE REPONSE ET LES ACCORDS DE SALAIRE DÉPOSÉS DANS LES DDTEFP : DES RÉSULTATS DIFFICILES À COMPARER

Tout accord conclu dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire sur les salaires doit être déposé par la partie signataire la plus diligente auprès de la Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP) dont dépend l'établissement ou l'entreprise. Ces accords font l'objet d'une exploitation statistique exhaustive dont les résultats sont publiés dans le Bilan annuel de la négociation collective (MES - Éditions législatives). En 1998, on recensait 4 500 accords de salaire couvrant environ 1,9 million de salariés.

Que recense-t-on dans ces accords ? Tout d'abord uniquement ceux qui sont conclus dans le cadre légal, c'est-à-dire avec au moins un représentant syndical. Ensuite ceux qui ont été effectivement déposés ; or le dépôt n'est pas systématique. Enfin, les accords de salaire sont souvent négociés à l'échelon de l'entreprise ; un seul accord peut ainsi concerner, selon l'importance de l'entreprise, un seul établissement ou plusieurs dizaines. Il arrive aussi que les négociations salariales aient lieu au niveau de l'entreprise en ce qui concerne la progression de la masse salariale, mais soient complétées par des accords d'établissement portant sur des points particuliers. Auquel cas un même établissement pourra être couvert par deux accords. On voit donc qu'il est très difficile de rapprocher le nombre des accords de salaire déposés dans les DDTEFP et l'estimation du nombre des établissements couverts par au moins un accord salarial telle qu'elle ressort de l'enquête REPONSE.

Par contre, les données relatives aux salariés couverts sont comparables. Il reste une différence de champ puisque l'enquête REPONSE ne s'adresse pas aux établissements de moins de 20 salariés (qui peuvent pourtant être couverts par un accord signé au niveau de l'entreprise), une incertitude due au sondage (3 000 établissements enquêtés seulement) et le fait que, pour ce qui concerne la négociation salariale, un certain nombre d'entretiens n'ont pu être réalisés complètement. Les estimations relatives aux salariés ont été redressées pour corriger ce dernier point.

Au total, on peut estimer selon l'enquête à environ 6 millions le nombre des salariés couverts par une négociation au sens large, dont 4,5 millions par une négociation avec délégués syndicaux. Mais, en ce qui concerne ces négociations « *stricto sensu* », seuls 2,6 millions de salariés les ont vu aboutir à un accord écrit. L'écart de 0,7 million de salariés couverts qui apparaît ainsi entre l'estimation ressortant de l'enquête REPONSE (2,6 millions) et celle provenant de la statistique administrative (1,9 million) peut-être pour l'essentiel imputé au fait que tous les accords conclus en bonne et due forme ne sont pas déposés auprès de l'administration du travail.

PREMIÈRES INFORMATIONS et PREMIÈRES SYNTHÈSES sont éditées par le Ministère de l'emploi et de la solidarité, Direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques (DARES) 20 bis, rue d'Estrées 75700 Paris 07 SP. Tél. : 01.44.38.23.11 ou 23.14. Télécopie 01.44.38.24.43. www.travail.gouv.fr (Rubrique Emploi puis Études et Statistiques) - Directeur de la publication : Annie Fouquet.

Secrétariat de rédaction : Catherine Demaison et Evelyn Ferreira. Maquettistes : Guy Barbut, Myriam Garric, Daniel Lepasant. Conception graphique : Ministère de l'emploi et de la solidarité. Flashage : AMC, Paris. Impression : Ecoprint, Pontcarré et JCDM-BUDY, Paris. Reprographie : DARES. Abonnements : La Documentation Française, 124 rue Henri Barbusse 93308 Aubervilliers Cedex. Tél. : 01.40.15.70.00. Télécopie : 01.40.15.68.00 - <http://www.ladocfrancaise.gouv.fr>
PREMIÈRES INFORMATIONS et PREMIÈRES SYNTHÈSES - Abonnement 1 an (52 n°) : France (TTC) 711,71 F (108,50 Euros) - Europe (TTC) : 747,79 F (114 Euros) - DOM-TOM (HT, avion éco.) : 741,23 F (113 Euros) - Autres pays (HT, avion éco.) 760,91 F (116 Euros) - Supplément avion rapide : 45,92 F (7 Euros). Publicité : Ministère de l'emploi et de la solidarité. Dépôt légal : à parution. Numéro de commission paritaire : 3124 AD. ISSN 1253 - 1545.